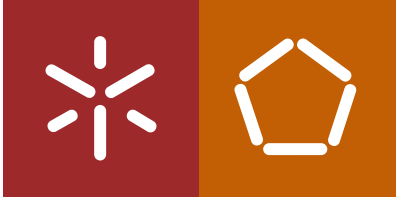


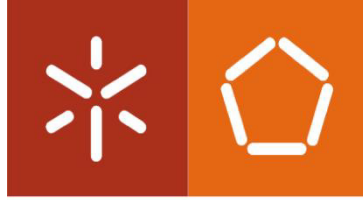


Daniela Fernandes Igreja

**Inventariação e Racionalização de
Processos Organizacionais nas Direções
Regionais de Agricultura e Pescas: Estudo
de Caso**

Universidade do Minho
Escola de Engenharia





Universidade do Minho
Escola de Engenharia

Daniela Fernandes Igreja

**Inventariação e Racionalização de Processos
Organizacionais nas Direções Regionais de
Agricultura e Pescas: Estudo de Caso**

Dissertação de Mestrado

Mestrado integrado em Engenharia e Gestão de Sistemas de
Informação

Trabalho efetuado sob a orientação dos Professores

Doutor Rui Manuel Dinis Sousa

e

Doutor João Álvaro de Carvalho

Outubro de 2017

DECLARAÇÃO

Nome: Daniela Fernandes Igreja

Endereço eletrónico: a69181@alunos.uminho.pt

Telefone: 911135997

Cartão do Cidadão: 14670832

Título da dissertação: Inventariação de Processos Organizacionais nas Direções Regionais de Agricultura e Pescas: Estudo de Caso

Orientadores:

Professor Doutor Rui Manuel Dinis Sousa

Professor Doutor João Álvaro de Carvalho

Ano de conclusão: 2017

Mestrado integrado em Engenharia e Gestão de Sistemas de Informação

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA DISSERTAÇÃO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE.

Universidade do Minho, 31/10/2017

Assinatura:

Daniela Fernandes Igreja

AGRADECIMENTOS

A concretização deste projeto de mestrado, não seria possível sem o apoio de um conjunto de pessoas que merecem um agradecimento especial.

Quero agradecer ao meu pai, José Igreja, à minha mãe, Ana Dias e à minha irmã, Filipa Igreja, pelo apoio incondicional, não só na realização deste projeto de mestrado, mas também durante os cinco anos do meu curso. Muitas histórias e receios ouviram e só tenho a agradecer-lhes por todos os conselhos que me transmitiram.

Ao Professor Doutor Rui Dinis e ao Professor Doutor João Álvaro, orientador e coorientador deste projeto de mestrado, o meu agradecimento especial por todo o auxílio nos momentos de maior e menor dificuldade. Agradeço imenso toda a disponibilidade e orientação que recebi da vossa parte para que este projeto de mestrado tenha sido desenvolvido com sucesso.

Ao Professor Jorge Sá o meu agradecimento por toda a preocupação que demonstrou comigo nesta fase final do meu percurso académico. Todas as tardes que passou comigo a trabalhar neste projeto de mestrado, todas as histórias e receios que foram partilhados e todas as horas que falamos por Skype foram, sem dúvida, uma preciosa ajuda! Desde já, o meu agradecimento.

Ao meu namorado, Ricardo Araújo, pela enorme paciência em ouvir todos os meus desabafos e todas as minhas dúvidas durante este projeto e percurso académico. O seu apoio incondicional, as horas que passou a ouvir-me procurando compreender as minhas dúvidas e todos os momentos que me proporcionou para desanuviar, fizeram com que tudo fosse mais fácil. Foi um privilégio tê-lo do meu lado e só tenho a agradecer por isso.

A todos os meus amigos, especialmente ao André Rocha, ao Bruno Faria, à Eduarda Costa, à Francisca Vale Lima, ao João Ferreira, à Lisete Ribeiro, à Susana Silva e ao Vítor Ribeiro, por estarem sempre presentes durante a minha jornada académica e passarem a fazer parte da minha vida pessoal. Todas as dúvidas que partilhamos, todos os momentos de descontração e toda a vossa amizade é aquilo que eu levo para toda a vida. Sem vocês, isto não teria sido tão fácil e, por isso, aqui vai um agradecimento especial da vossa amiga “Amukina”.

Agradeço a todos os docentes do curso de MiEGSI da Universidade do Minho que me transmitiram os conhecimentos da melhor forma, permitindo que eu chegasse até ao último patamar do curso com sucesso, e ao Departamento de Sistemas de Informação por me ter disponibilizado todas as condições necessárias para a execução deste projeto de mestrado.

Por último, e não menos importante, agradeço a todos os técnicos das DRAPs que deram o seu contributo, permitindo que a concretização dos objetivos deste projeto de mestrado fosse possível.

RESUMO

As Direções Regionais de Agricultura e Pescas (DRAPs), enquanto organismos públicos responsáveis por servir um conjunto de serviços aos seus cidadãos, enfrentam atualmente a necessidade de transformar digitalmente esses serviços. Existem em Portugal Continental cinco DRAPs, nomeadamente Norte, Centro, Lisboa e Vale do Tejo, Alentejo e Algarve que, nesta divisão territorial, fornecem serviços de proximidade ao cidadão. No entanto, além de cada DRAP oferecer diferentes serviços, os processos associados a esses serviços também diferem de DRAP para DRAP e isso faz com que os cidadãos experienciem atendimentos diferentes e com custos distintos. Dessa forma, surgiu um projeto, intitulado de Projeto Portal Único DRAP, presente no programa Simplex+ 2016, um Programa Nacional de Modernização do Estado, dividido em três atividades, com o objetivo de criar um Portal de Serviços Único.

Neste projeto de mestrado, foi executado o acompanhamento da primeira atividade do Projeto Portal Único DRAP, denominada por Projeto de Inventariação e Racionalização de Processos Organizacionais nas DRAPs. Durante a inventariação foram identificados um conjunto de serviços existentes nas cinco DRAPs, resultando num catálogo de serviços comum entre as DRAPs. Desse catálogo de serviços, foram identificados um conjunto de processos dando início à sua racionalização. Estes foram descritos e, através de uma seleção criteriosa, um conjunto de processos foi modelado utilizando a notação *Business Process Management Notation (BPMN)*. Após o término do Projeto de Inventariação e Racionalização de Processos Organizacionais nas DRAPs, foram elaborados questionários de controlo ao nível da orientação por processos e de avaliação do projeto. Foram, ainda, realizadas entrevistas aos técnicos das DRAPs presentes durante o projeto para compreender o seu impacto no dia a dia de trabalho. São ainda tecidas um conjunto de recomendações que devem ser tidas em conta pelas DRAPs para a melhoria contínua dos seus processos.

Este estudo demonstrou que, para realizar este tipo de projetos numa organização, devem ser tidos em conta fatores como a definição da equipa de projeto, a utilização de instrumentos intuitivos, a transmissão dos conhecimentos para toda a organização e a duração adequada do mesmo.

Palavras-Chave: DRAP, administração pública, BPM, Processos, Transformação Digital, *Framework*, Catálogo de Serviços

ABSTRACT

Regional Directorates of Agriculture and Fisheries (RDAFs) are public organisms which support all Portuguese citizens who develop activities in these economic sectors. There are five RDAFs in Portugal located in the North, Center, Lisbon and the Tagus Valley, Alentejo and Algarve. RDAFs belong to Portuguese public administration and they provide to Portuguese citizens local services in each territorial division. However, even though each RDAF offers different services, the processes linked to those services are also different, thereby, citizens are experiencing a different treatments and costs for the same service, depending on the RDAFs they are recurring to. The need of services' standardization under the Portuguese Simplex+ program has fostered the creation of a unique portal to provide RDAFs' digital services - Project RDAF Unique Portal.

In this master project, the first of the project's activities -Identification and Rationalization of RDAFs' Organizational Processes - was followed and described, in the context of a case study research approach. The identification of RDAFs organizational services was performed by cataloging and surveying the different services on the five RDAFs. Processes identification was conducted through observation of services' execution procedures in each RDAF with the goal to develop a singular service catalogue which describes the processes developed by these identities. The rationalization aims to develop standard processes to be applied by each RDAF when providing their services, with the intention to avoid different execution procedures. Standard processes were modeled using Business Process Management Notation (BPMN).

At the end of Project, it was formulated questionnaires were sent to RDAFs' workers to assess each RDAFs process' orientation level and to evaluate the conduction of the project. Interviews were also conducted with the RDAFs' workers who participated in the project to understand the impact of the project in their working activities. A set of recommendations were developed about RDAFs' processes continuous improvement.

This study proved that factors as project team definition, the use of intuitive instruments, knowledge diffusion across all organization and adequate duration of project are important factors for the execution of this type of process management projects.

KEYWORDS: PUBLIC ADMINISTRATION, BPM, PROCESSES, DIGITAL TRANSFORMATION, FRAMEWORK

ÍNDICE

Agradecimentos	iv
Resumo	v
Abstract	vi
Índice.....	vii
Lista de Figuras.....	ix
Lista de Tabelas.....	x
Lista de Siglas e Acrónimos.....	xi
1 Introdução.....	1
1.1 Enquadramento e motivação	1
1.2 Projeto Portal Único DRAP	3
1.3 Objetivos.....	6
1.4 Resultados esperados	7
1.5 Métodos e técnicas	8
1.6 Estrutura do documento	10
2 Planear projeto de mestrado	11
2.1 Abordagem Metodológica	11
2.2 Lista de riscos.....	16
3 Revisão de Literatura	19
3.1 Identificação dos temas a abordar	19
3.2 Processo de revisão de Literatura	20
3.3 A administração pública e os seus problemas.....	24
3.4 Business Process Management	27
3.5 Ciclo BPM.....	29
3.6 Ferramentas BPM	33
3.7 Compreender processos de negócio	35
3.8 Orientação por processos	37
3.9 Frameworks de processos	39
3.10 Caracterização de processos	43
3.11 Projetos BPM	45
3.12 Fatores que afetam o sucesso de projetos BPM	49
3.13 Níveis de maturidade de processos.....	53
3.14 Abordagem de pesquisa e técnicas de recolha de dados	55
4 Projeto de Inventariação e Racionalização de Processos Organizacionais nas DRAPs	57
4.1 Descrição do projeto	57
4.2 Formandos	58
4.3 Análise das fontes de informação	59
4.4 Definição de uma arquitetura de referência.....	60
4.5 Criação do catálogo de serviços.....	62
4.6 Critérios de seleção de 10 macroprocessos a explorar	64
4.7 Consensualização da lista dos 10 processos a selecionar	66
4.8 Ferramentas de caracterização detalhada dos macroprocessos.....	69
4.9 Modelação e redesign de um processo (AS-IS → OUGHT-TO-BE)	75
4.10 Simulação de um processo modelado.....	78
4.11 Modelação de um processo para Execução (TO-BE)	81
4.12 Recomendações de melhoria contínua dos processos	83
5 Avaliação do trabalho realizado	85
5.1 Avaliar como decorreram as ações de formação	86

5.2Avaliar o nível de orientação por processos.....	99
5.3Nível de assiduidade dos técnicos das DRAPs e registos de comentários relevantes	119
6 Reflexão sobre o impacto do projeto.....	123
6.1Abordagem de pesquisa e recolha de dados	123
6.2Elaboração do guião da entrevista	124
6.3Apresentação e discussão dos resultados	125
6.4Lições aprendidas e reflexão do Projeto de Inventariação e Racionalização de Processos Organizacionais nas DRAPs	138
7 Conclusão	143
7.1Revisitar os objetivos	143
7.2Resumo e conclusão dos resultados	145
7.3Limitações do projeto	147
7.4Trabalhos futuros	148
Referências Bibliográficas	149
Índice de autores.....	153
Apêndice A – Questionário de avaliação das ações de formação	155
Apêndice B – Questionário de Orientação por Processos.....	159
Apêndice C - Lista de Processos identificados	165
Apêndice D – Versões efetuadas na lista de processos identificados.....	169
Apêndice E - Catálogo de Serviços	173
Apêndice F – Descrição da Ficha de Catálogo.....	183
Apêndice G – Ações de Formação	187
Apêndice H – Guião das entrevistas.....	197

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Fases do projeto	14
Figura 2. Refinamento dos documentos por categoria	22
Figura 3. Ciclo BPM	29
Figura 4. Ciclo PDCA/PECR	31
Figura 5. Posicionamento dos fornecedores de tecnologias BPM	34
Figura 6. Quadro de Classificação de Processos	40
Figura 7. Estrutura VRM do Grupo Value-Chain	41
Figura 8. IGOE de Burlton.....	43
Figura 9. Banco de sucesso dos projetos BPM.....	49
Figura 10. Exemplo de uma arquitetura inicial de processos	60
Figura 11. Processo A.1.a. Instruir candidatura (Modelo AS-IS)	75
Figura 12. Processo A.1.a. Instruir candidatura (Modelo OUGHT-TO-BE).....	76
Figura 13. Processo A.1.a. Instruir candidatura (Modelo TO-BE).....	81
Figura 14. Opções de resposta - QAF	88
Figura 15. Condições da sala de formação - QAF	89
Figura 16. Expectativas das ações de formação – QAF.....	90
Figura 17. Aquisição de competências/conhecimento - QAF	91
Figura 18. Aplicação dos conhecimentos no dia a dia de trabalho - QAF	91
Figura 19. Ferramentas com mais probabilidade de voltar a utilizar- QAF	92
Figura 20. Pontos positivos e negativos das ações de formação - QAF	93
Figura 21. Dificuldades sentidas nas ações de formação - QAF	94
Figura 22. Conhecimentos da equipa de projeto UMinho- QAF	95
Figura 23. Clarificação dos conteúdos- QAF	96
Figura 24. Cumprimento dos conteúdos previstos- QAF	96
Figura 25. Forma de abordar os conteúdos- QAF	97
Figura 26. Pontuação a seguir na apreciação global das ações de formação - QAF	98
Figura 27. Avaliação das ações de formação - QAF	98
Figura 28. Distribuição dos respondentes pelas DRAPs – QOP	100
Figura 29. Tempo de permanência nas DRAPs – QOP	101
Figura 30. Poder para alterar processos - QOP	101
Figura 31. Cargo dos respondentes – QOP	102
Figura 32. Respostas à questão nº1 – QOP	105
Figura 33. Respostas à questão nº2 – QOP	106
Figura 34. Respostas à questão nº5 – QOP	107
Figura 35. Respostas à questão nº6 – QOP	108
Figura 36. Respostas à questão nº8 – QOP	109
Figura 37. Distribuição de respostas dos elementos da DRAP Norte – QOP	110
Figura 38. Distribuição de respostas dos elementos da DRAP Centro – QOP	111
Figura 39. Distribuição de respostas dos elementos da DRAP LVT - QOP	112
Figura 40. Distribuição de respostas dos elementos da DRAP Alentejo – QOP	112
Figura 41. Distribuição de respostas da DRAP Algarve – QOP	113
Figura 42. Distribuição de respostas dadas pelas DRAPs – QOP	114
Figura 43. Média das respostas dos elementos de cada uma das DRAPs – QOP	115
Figura 44. Nível de orientação a processos por DRAP – QOP	117
Figura 45. Nível de orientação a processos – QOP.....	118
Figura 46. Conhecimento da linguagem BPMN - Entrevista	130

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Nova calendarização	5
Tabela 2. Abordagem metodológica	12
Tabela 3. Fases do projeto	15
Tabela 4. Tabela de riscos do projeto de mestrado	16
Tabela 5. Strings utilizadas no processo de pesquisa	20
Tabela 6. Resultados obtidos da primeira pesquisa de documentos.....	21
Tabela 7. Distribuição dos técnicos das DRAPs	58
Tabela 8. Ficha de Catálogo GCM.....	71
Tabela 9. Distribuição dos técnicos das DRAPs presentes nas ações de formação.....	87
Tabela 10. Distribuição das respostas das categorias em zonas – QOP	103
Tabela 11. Número de respostas obtidas em cada questão – QOP.....	104
Tabela 12. Peso da questão e da categoria – QOP.....	116
Tabela 13. Lista de Presenças.....	120

LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS

BPM – *Business Process Management*

DRAPs – Direções Regionais de Agricultura e Pescas

IGOE – *Inputs, Guides, Outputs, Enablers*

PDCA – *Plan, Do, Control, Action*

PECR – Planear, Executar, Controlar, Refletir

SIPOC – *Suppliers, Inputs, Processes, Outputs, Customers*

TI – Tecnologias de Informação

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo descreve-se o enquadramento e a motivação para a realização deste projeto de mestrado, definem-se os objetivos e os resultados esperados, identificam-se os métodos e as técnicas utilizados na elaboração deste projeto de mestrado e apresenta-se a estrutura deste documento.

1.1 Enquadramento e motivação

A oportunidade de realização deste projeto de mestrado surgiu através de um projeto proposto pelas Direções Regionais de Agricultura e Pescas (DRAPs), com o intuito de executar uma prestação de serviços de consultoria e formação para a inventariação e racionalização dos processos organizacionais nas DRAPs. Desse modo, com este projeto de mestrado, pretendeu-se transmitir as bases para que haja um conhecimento sobre os processos organizacionais nas DRAPs e perceber o impacto que este tipo de formações tem nas DRAPs.

A administração pública é constituída por um conjunto de organismos responsáveis por assegurar as necessidades e os pedidos dos cidadãos (Vitvar, Peristeras, & Tarabanis, 2010). As DRAPs fazem parte desse conjunto direcionado para resolver questões ao nível da agricultura e pescas. Estas estão dotadas de autonomia administrativa com as mesmas atribuições, missões e visões na consecução dos objetivos do Ministério da Agricultura, Florestas e Desenvolvimento Rural e do Ministério do Mar. Em Portugal Continental existem cinco Direções Regionais, nomeadamente Norte, Centro, Lisboa e Vale do Tejo, Alentejo e Algarve que, nesta divisão territorial, fornecem serviços de proximidade aos cidadãos. Nesse sentido, é essencial procurar que, independentemente da região em que atuam, estas cinco Direções Regionais, racionalizem e uniformizem os seus processos, apresentando um serviço consistente ao cidadão. No entanto, a incapacidade de resposta, os atrasos nos procedimentos, a falta de transparência sobre os processos, a dificuldade em obter informações sobre o estado dos pedidos e a necessidade de repetir a mesma informação sobre o pedido, são alguns dos problemas presentes nestas estruturas públicas (Soares & Amaral, 2011). Por forma a contornar estes problemas, a administração pública, principalmente a administração pública dos Países Europeus, tem vindo a modernizar os seus processos, internos ou externos, os seus serviços, a sua estrutura organizacional e a sua infraestrutura de Tecnologias de Informação (TI) (Schminck, Eid-Sabbagh, & Weske, 2013).

Em 2015, Maria Manuel Leitão Marques, Ministra da Presidência e da Administração Administrativa de Portugal, no 26º *Digital Business Congress*, afirmou que, nas últimas décadas, houve um crescimento

notável na economia digital e na disponibilização online de serviços públicos. Destacou o caminho assinalável que o setor público tem feito ao nível da informatização dos *backoffices*, reengenharia e automação de procedimentos, integração de serviços em torno da procura e ao nível da disponibilização online. No entanto, o facto de cada vez mais serem disponibilizados novos serviços online, faz com que os cidadãos se tornem exigentes na quantidade, nível de usabilidade e tipo de serviços disponíveis online. Isto força a administração pública a proporcionar mais e melhores respostas por menos recursos humanos e financeiros (APDC, 2015b).

Desse modo, com este projeto de mestrado pretende-se acompanhar a primeira atividade de um Projeto proposto pelas DRAPs, o Projeto Portal Único DRAP. Essa primeira atividade é o foco deste projeto de mestrado e será intitulada de Projeto de Inventariação e Racionalização dos Processos Organizacionais nas DRAPs. Neste projeto de dissertação, será documentado e avaliado esse projeto marcando o início da transformação por processos das cinco DRAPs de Portugal Continental.

Na próxima secção, encontra-se descrito o Projeto Portal Único DRAP com mais detalhe.

1.2 Projeto Portal Único DRAP

As Direções Regionais de Agricultura e Pescas (DRAPs), enquanto serviços periféricos da Administração Direta do Estado, estão dotadas de autonomia administrativa com as mesmas atribuições, missões e visões na consecução dos objetivos do Ministério da Agricultura, Florestas e Desenvolvimento Rural e do Ministério do Mar. Existem cinco organismos regionais que atuam no território continental em prol dos agricultores, associações e outras entidades ligadas ao setor. É essencial que, independentemente da região em que atuam e pelas quais se identificam, Norte, Centro, Lisboa e Vale do Tejo, Alentejo e Algarve, estas cinco direções apresentem um serviço consistente ao cidadão. Nesse sentido, as cinco DRAPs submeteram uma candidatura conjunta ao Sistema de Apoio à Modernização e Capacitação da Administração Pública (SAMA), com o objetivo de resolver problemas comuns no que toca à modernização administrativa e à melhoria de desempenho e da relação com os cidadãos.

O Projeto, intitulado de Portal Único DRAP, tem como objetivo principal a criação de um portal de serviços comum às cinco DRAPs, através da agregação e desmaterialização de processos com impacto no seu funcionamento. A criação desse portal de serviços único corresponde à medida nº195 de um conjunto de 255 medidas inscritas no programa Simplex+ 2016, um Programa Nacional de Modernização do Estado.

Para a realização desse projeto, foram idealizadas três atividades, segundo o seu caderno de encargos:

- Atividade 1 – Levantar e caracterizar os processos das cinco DRAPs;
- Atividade 2 – Criar um portal serviços/atendimento das cinco DRAPs;
- Atividade 3 – Desmaterializar e replicar processos comuns a todas as DRAPs.

Para a concretização da atividade 1, as DRAPs lançaram um concurso público para a aquisição de serviços de consultoria e formação com os seguintes objetivos:

- Inventariação dos processos existentes nas cinco DRAPs;
- Priorização de áreas e seleção de processos para a sua desmaterialização em serviços que possam vir a ser disponibilizados no portal comum;
- Modelação de 10 processos selecionados;
- Dotar os técnicos das DRAPs de competências para a definição da arquitetura de processos e modelação de processos;
- Definição de normas e boas práticas para a monitorização da execução dos processos e melhoria contínua.

Esta atividade 1, vai ser designada por Projeto de Inventariação e Racionalização de Processos Organizacionais nas DRAPs e é o foco deste projeto de mestrado.

Segundo o caderno de encargos, pretende-se dotar um conjunto de técnicos das DRAPs com competências, conhecimentos e técnicas que permitam a continuidade dos trabalhos após a conclusão do Projeto de Inventariação e Racionalização de Processos Organizacionais nas DRAPs. Para isso foram propostas duas ações de formação divididas em nove dias de formação:

- Formação 1 - correspondente à arquitetura e caracterização de processos, envolvendo conceitos de gestão por processos e a sua integração com gestão documental, métodos e técnicas para a identificação e delimitação de processos, introdução à *Business Process Management Notation* (BPMN) e metodologia a seguir para construir uma lista de processos;
- Formação 2 - correspondente ao desenho e modelação de processos, envolvendo conceitos e ferramentas de modelação, bem como mecanismos de validação e melhoria dos processos.

Relativamente à componente de consultoria, esta abrangerá a modelação e redesenho dos processos organizacionais, sendo realizada no decorrer das ações de formação.

De acordo com o concurso público lançado, foi enviada uma proposta que será descrita na próxima subsecção.

1.2.1 Proposta ao Projeto de Inventariação e Racionalização de Processos Organizacionais nas DRAPs

Em resposta ao convite endereçado pelas DRAPs, foi apresentada uma proposta pelo Centro de Computação Gráfica (CCG) da Universidade do Minho para a prestação de serviços enunciados no caderno de encargos.

As DRAPs aceitaram a proposta lançada pelo CCG, ficando como a entidade responsável pelo Projeto de Inventariação e Racionalização de Processos Organizacionais nas DRAPs, contando com uma equipa constituída por elementos pertencentes a esta instituição e à Universidade do Minho/Centro ALGORITMI, intitulada de Equipa UMinho, nomeadamente:

- Rui Dinis Sousa, Professor Auxiliar do Departamento de Sistemas de Informação da Universidade do Minho (coordenador);
- João Álvaro Carvalho, Professor Catedrático do Departamento de Sistemas de Informação da Universidade do Minho;
- Jorge Oliveira Sá, Professor Auxiliar do Departamento de Sistemas de Informação da Universidade do Minho;

- Daniela Igreja, Estudante finalista do Mestrado integrado em Engenharia e Gestão de Sistemas de Informação do Departamento de Sistemas de Informação da Universidade do Minho a realizar trabalhos conducentes a este projeto de mestrado.

Devido a restrições de natureza temporal por parte das DRAPs, a proposta previa a realização dos trabalhos ao longo de nove semanas. Contudo, devido a atrasos na adjudicação da proposta foi necessário reduzir o tempo de contacto para seis semanas, tal como identificado na Tabela 1

Tabela 1. Nova calendarização

Semana	1	2	3	4	5	6
Reunião de arranque						
Formação 1		2*	1*			
Formação 2			1*	2*	1*	2*

*o número corresponde aos dias de formação

Apesar da calendarização prevista ter sofrido uma redução, tal não afetou o número de dias dedicados a cada formação, ou seja, três dias para a Formação 1 e seis dias para a Formação 2, tal como proposto no caderno de encargos. Contudo, a redução do tempo de execução teve impacto no tempo disponível para a componente de consolidação e para a assimilação de conhecimentos e desenvolvimento de competências por parte dos técnicos das DRAPs.

Uma vez que foram identificados os objetivos do Projeto de Inventariação e Racionalização de Processos Organizacionais nas DRAPs, e sendo este um projeto englobado neste projeto de mestrado, importa determinar os objetivos que se pretendem alcançar no projeto de mestrado através da parceria com o Projeto de Inventariação e Racionalização de Processos Organizacionais nas DRAPs, estando descritos na próxima secção.

1.3 Objetivos

Cada vez mais, o mercado competitivo tem aumentado a consciência de que os processos de negócio são um paradigma de gestão importante (Štemberger, Hernaus, & Škrinjar, 2007).

O desempenho das organizações pode ser traduzido pela eficiência dos seus processos e, desse modo, uma visão orientada por processos torna-se essencial. No entanto, aliado a uma visão orientada por processos, surgem questões que é necessário responder: quais são as entradas e os resultados de um serviço público?; existem interdependências ao longo do processo?; qual é a estrutura de um serviço público?; qual é o nível de orientação por processos da administração pública? (Schminck et al., 2013). Para responder a estas questões, é preciso ter uma visão clara daquilo que são os processos da administração pública, uma vez que envolve perceber a sua estrutura, descrever os processos, definir como é que as atividades são organizadas e identificar interdependências para alcançar um determinado objetivo (Corradini, Polini, & Re, 2015; Schminck et al., 2013).

Para a concretização deste projeto de mestrado devem ser tidos em conta três objetivos:

1. Acompanhar e participar no Projeto de Inventariação e Racionalização de Processos Organizacionais nas DRAPs que visa preparar as DRAPs para a inventariação e racionalização dos seus processos organizacionais (O1);
2. Avaliar como decorreu o projeto (O2);
3. Avaliar o impacto da intervenção na organização em causa (O3).

Através da concretização destes objetivos, são esperados resultados identificados na próxima secção deste projeto de dissertação.

1.4 Resultados esperados

Este projeto de mestrado servirá como ponto de partida para o alinhamento dos processos entre as cinco DRAPs, permitindo que, independentemente do local onde o cidadão requisite o serviço, seja atendido através dos mesmos procedimentos e pague o mesmo pelo serviço. Assim, no final deste projeto de mestrado, espera-se atingir os seguintes resultados:

1. Reportar os resultados do Projeto de Inventariação e Racionalização de Processos Organizacionais nas DRAPs;
2. Avaliação do Projeto de Inventariação e Racionalização de Processos Organizacionais nas DRAPs, através da avaliação de como decorreram as ações de formação, medição do nível de orientação por processos nas DRAPs, controlo do nível de presenças e registos de comentários relevantes observados nas ações de formação e avaliação das ações de formação;
3. Avaliação do impacto do Projeto de Inventariação e Racionalização de Processos Organizacionais nas DRAPs após o seu término.

Para cumprir os objetivos e alcançar os resultados expostos, são identificados na próxima secção um conjunto de métodos e técnicas a ter em conta.

1.5 Métodos e técnicas

Tendo em conta o enquadramento deste projeto de mestrado, é importante adotar abordagens de investigação que permitam encontrar soluções efetivas (McNiff, 2013; Stringer, 2013) através de observações específicas. Desse modo, este projeto de dissertação baseia-se num estudo de caso qualitativo que envolve uma observação participante.

O estudo de caso foca-se numa organização em específico, tendo em conta um grupo de indivíduos (Hancock & Algozzine, 2016; Yin, 2013). Este tipo de investigação é realizado num contexto natural onde são observadas atividades, programas ou situações específicas dentro do ambiente real da organização (Hancock & Algozzine, 2016; Yin, 2013). Além disso, é uma investigação rica a nível descritivo, uma vez que é realizada no ambiente de trabalho da organização, permitindo recolher informações de diversas fontes (Hancock & Algozzine, 2016; Yin, 2013). Segundo Dooley (2002) existem seis fases que devem ser seguidas num estudo de caso:

1. determinar e definir questões de investigação;
2. selecionar casos e determinar técnicas de recolha e análise de dados;
3. preparar recolha de dados;
4. recolher dados no local;
5. analisar e avaliar dados;
6. elaborar relatório.

Uma vez que este projeto de mestrado surgiu através de uma proposta lançada para o acompanhamento do Projeto de Inventariação e Racionalização de Processos Organizacionais nas DRAPs, a fase 1 e parte da fase 2 não fizeram parte deste projeto de mestrado, uma vez que o planeamento e a seleção do organismo foram da responsabilidade de quem lançou o Projeto Portal Único DRAP. Na fase 2, apenas foi tida em conta a determinação de técnicas de recolha e análise de dados, estando a seleção do caso já previamente definida através da proposta que surgiu.

Neste tipo de investigação, as técnicas de recolha de dados focam-se nas observações no terreno, no diálogo com os participantes, em entrevistas, questionários, trabalhos de grupo e discussões (Hancock & Algozzine, 2016; Yin, 2013).

Com o intuito de fornecer conteúdo relevante para desenvolver este projeto de mestrado, será elaborada uma revisão de literatura que pretende providenciar as bases e o conhecimento avançado sobre tópicos atuais relacionados e de interesse para este tema de mestrado.

De modo a clarificar a estrutura que este documento de dissertação irá seguir, na próxima secção encontram-se detalhados os seus capítulos.

1.6 Estrutura do documento

Este projeto de dissertação encontra-se estruturado em sete capítulos.

No primeiro capítulo é abordado o tema deste projeto de dissertação apresentando as razões pelas quais é importante desenvolver este projeto. De seguida, é descrito o caso real que será retratado neste projeto de dissertação. São, também, identificados os objetivos e os resultados esperados neste projeto de dissertação. Para atingir os resultados são identificados os métodos e as técnicas utilizados neste projeto de mestrado. No fim do capítulo é apresentada a estrutura deste documento.

No segundo capítulo é abordada a metodologia que será seguida ao longo do projeto de mestrado, bem como um conjunto de atividades e uma lista de riscos importantes para a elaboração deste projeto.

O terceiro capítulo é iniciado com a identificação dos temas que devem ser abordados e descrito o processo de revisão de literatura. Logo de seguida são apresentados alguns problemas presentes na administração pública. Seguem-se os conceitos e ciclo BPM e ferramentas para modelar e implementar processos. A compreensão dos processos de negócio, identificação de mecanismos para medir a orientação a processos, os *frameworks*, os diagramas de caracterização de processos, as iniciativas BPM, os fatores de sucesso, a maturidade de projetos BPM e as técnicas de recolha de dados fecham este capítulo.

No quarto capítulo é descrito o trabalho desenvolvido em torno das ações de formação ocorridas no Projeto de Inventariação e Racionalização de Processos Organizacionais nas DRAPs.

No quinto capítulo é avaliado o trabalho executado no Projeto de Inventariação e Racionalização de Processos Organizacionais nas DRAPs, fazendo um controlo dos resultados planeados e atingidos.

No sexto capítulo, é realizada uma reflexão sobre o Projeto de Inventariação e Racionalização de Processos Organizacionais nas DRAPs, documentando o impacto que o mesmo teve nas DRAPs através da realização de entrevistas. Ainda neste capítulo são expostas as lições aprendidas e é refletido o Projeto de Inventariação e Racionalização de Processos Organizacionais nas DRAPs no seu todo.

No sétimo capítulo é apresentado o cruzamento dos resultados esperados com os resultados efetivamente atingidos e, ainda, apresentadas as conclusões, limitações e trabalhos futuros.

Neste documento de dissertação são ainda apresentadas as referências bibliográficas e oito apêndices que resultaram deste projeto de mestrado.

No próximo capítulo encontra-se descrito o planeamento deste projeto de mestrado.

2 PLANEAR PROJETO DE MESTRADO

Na realização deste projeto de mestrado, foram exploradas um conjunto de metodologias e técnicas. Para pôr em prática as metodologias identificadas, foi necessário executar um conjunto de atividades e ter em conta uma lista de riscos que podem pôr em causa o desenvolvimento do projeto.

2.1 Abordagem Metodológica

Neste projeto de mestrado foram recolhidos dados qualitativos e quantitativos através do método de pesquisa de um estudo de caso, caracterizado por ser um método realizado num contexto específico através da observação de interações no terreno (Dooley, 2002).

Este projeto de mestrado visou acompanhar o Projeto de Inventariação e Racionalização de Processos Organizacionais nas DRAPs. Neste projeto, estavam agendadas nove ações de formação, das quais foi feito o seu acompanhamento no terreno, com o intuito de documentar o que foi executado em cada ação de formação. Esse acompanhamento das ações de formação, permitiu observar as perspetivas dos participantes através de uma linguagem própria, resultante dos seus trabalhos diários (Kendon, Pain, & Kesby, 2007). Ao nível dos estudos qualitativos, foram recolhidos dados através da observação no terreno. Foi adotada uma observação participante, uma vez que o autor desta dissertação é um elemento externo aos técnicos das DRAPs, mas interagiu com eles durante as ações de formação. Como este tipo de recolha de dados é caracterizado pelo levantamento de reações e comportamentos que são visualizados num grupo, retirar notas de campo será essencial. Neste caso, e como foi executado um acompanhamento direto, as notas retiradas foram descritivas, de forma a descrever com detalhe aquilo que aconteceu nas ações de formação. Em relação aos estudos quantitativos e, uma vez que estes permitem entender a perspetiva de um grupo em relação a um determinado assunto (Creswell, 2013), foi administrado, no início da primeira ação de formação, um questionário que visou medir o nível de orientação por processos nas DRAPs, garantindo que os técnicos das DRAPs não são influenciados pela introdução de novos conhecimentos ao nível dos processos.

Findo as ações de formação, foi necessário avaliar a sua execução e o impacto das mesmas. Enquanto estudo quantitativo, foi elaborado um questionário de avaliação das ações de formação e, enquanto estudo qualitativo, foram realizadas entrevistas aos técnicos das DRAPs para perceber o impacto que as ações de formação, tanto ao nível individual como organizacional. Como é referido na revisão de literatura na secção 3.14, as entrevistas podem ser estruturadas, semiestruturadas e não

estruturadas (Creswell, 2013). Uma vez que se pretende obter um conjunto de objetivos para este projeto de mestrado, foi definido um guião para realizar as entrevistas. Foi seguida a entrevista semiestruturada que permitiu aos entrevistados inserir assuntos que achassem relevantes para descrever o impacto das ações de formação.

Em forma esquemática e como resumo, a abordagem metodológica que foi seguida neste projeto de mestrado, encontra-se representada na Tabela 2.

Tabela 2. Abordagem metodológica

Projeto de mestrado	Recolha de dados
Durante o Projeto de Inventariação e Racionalização de Processos Organizacionais nas DRAPs	Qualitativa: Observação participante
	Quantitativa: Questionário de Orientação por Processos
Após o Projeto de Inventariação e Racionalização de Processos Organizacionais nas DRAPs	Quantitativa: Questionário de Avaliação
	Qualitativa: Entrevistas semiestruturadas

Tendo em conta os objetivos deste projeto de mestrado, este foi dividido em quatro fases: Planear, Executar, Controlar e Refletir. Estas quatro fases compõem o ciclo PDCA/PECR, identificado na secção 3.5 da revisão de literatura, e permitiram estruturar este projeto de mestrado. Na Figura 1 encontram-se esquematizadas estas quatro fases e as atividades que as compõem. Através da figura, é possível identificar duas divisões principais: o projeto de mestrado, como um todo, e o Projeto de Inventariação e Racionalização de Processos Organizacionais nas DRAPs, como sendo uma parte do projeto de mestrado. Durante toda a execução do projeto de mestrado, foi realizada uma revisão de literatura com diferentes níveis de intensidade, de acordo com a fase e/ou atividades em questão. Durante a fase 1, a fase do planeamento, a revisão de literatura foi mais intensa, uma vez que foi necessário identificar, à priori, quais os objetivos e os resultados que se pretendiam com este projeto de dissertação e, após essa identificação, perceber quais os conceitos que estão interligados e, por isso, surgiu uma vasta gama de documentos. Desses documentos, foram feitos sucessivos refinamentos até ser obtido um conjunto de documentos relevantes. Daí a existência de um afinamento ao longo da fase 1. Todo esse processo encontra-se descrito na secção 3.2 deste projeto de mestrado. Já com conhecimento adquirido, foi iniciada a fase 2, Executar, onde foi iniciado o Projeto de Inventariação e Racionalização de Processos Organizacionais nas DRAPs. Durante esta fase, foram acompanhadas as ações de formação, criado um catálogo de serviços comum e descritos e modelados processos organizacionais. Para a realização destas atividades, foi necessário recorrer à revisão de literatura resultante do refinamento da fase 1, identificando, por exemplo, as técnicas que permitem descrever os processos de forma detalhada. Durante o Projeto de Inventariação e Racionalização de Processos Organizacionais nas DRAPs, foram

recolhidas observações baseadas em debates entre os técnicos das DRAPs e apurado o número de presenças. Apesar de terem sido executadas durante o Projeto de Inventariação e Racionalização de Processos Organizacionais nas DRAPs, as duas atividades referidas anteriormente, encontram-se encaixadas na fase 3, Controlo, uma vez que esses dados foram recolhidos para apurar a posição dos elementos em determinado assunto e o seu nível de assiduidade, respetivamente. Também durante estas duas atividades foi necessário revisitar a revisão de literatura para perceber qual a abordagem e técnicas de recolha de dados que deveriam ser adotadas. Para terminar a fase 3, foram administrados dois questionários, um para identificar o nível de orientação por processos nas DRAPs e outro para avaliar como correram as ações de formação. Durante estas duas atividades, a intensidade da revisão de literatura aumentou, uma vez que foi necessário realizar novas pesquisas para encontrar instrumentos relacionados com as duas avaliações identificadas. Terminada a fase 3, foi preciso refletir sobre aquilo que foi executado e avaliado nas fases 2 e 3, iniciando a fase 4, Refletir. Esta fase foi iniciada com uma reflexão sobre os resultados obtidos em cada um dos questionários referidos anteriormente. Para elaborar esta reflexão e, de modo a comparar com resultados de outros estudos, a intensidade da revisão de literatura foi considerada igual à intensidade na pesquisa dos questionários. Após essa reflexão, foram realizadas entrevistas aos técnicos das DRAPs, tendo em conta os resultados obtidos nos questionários e os objetivos deste projeto de mestrado. Uma vez que esta fase é caracterizada por ser uma reflexão e discussão do próprio projeto, a revisão de literatura durante esta fase foi de baixa intensidade. Após as entrevistas realizadas, foi realizada uma reflexão sobre os resultados obtidos, sendo tecidas um conjunto de recomendações e boas práticas que devem ser tidas em conta por organizações que pretendam desenvolver este tipo de projeto. No final, foram documentadas as lições que podem ser retiradas da execução deste projeto.

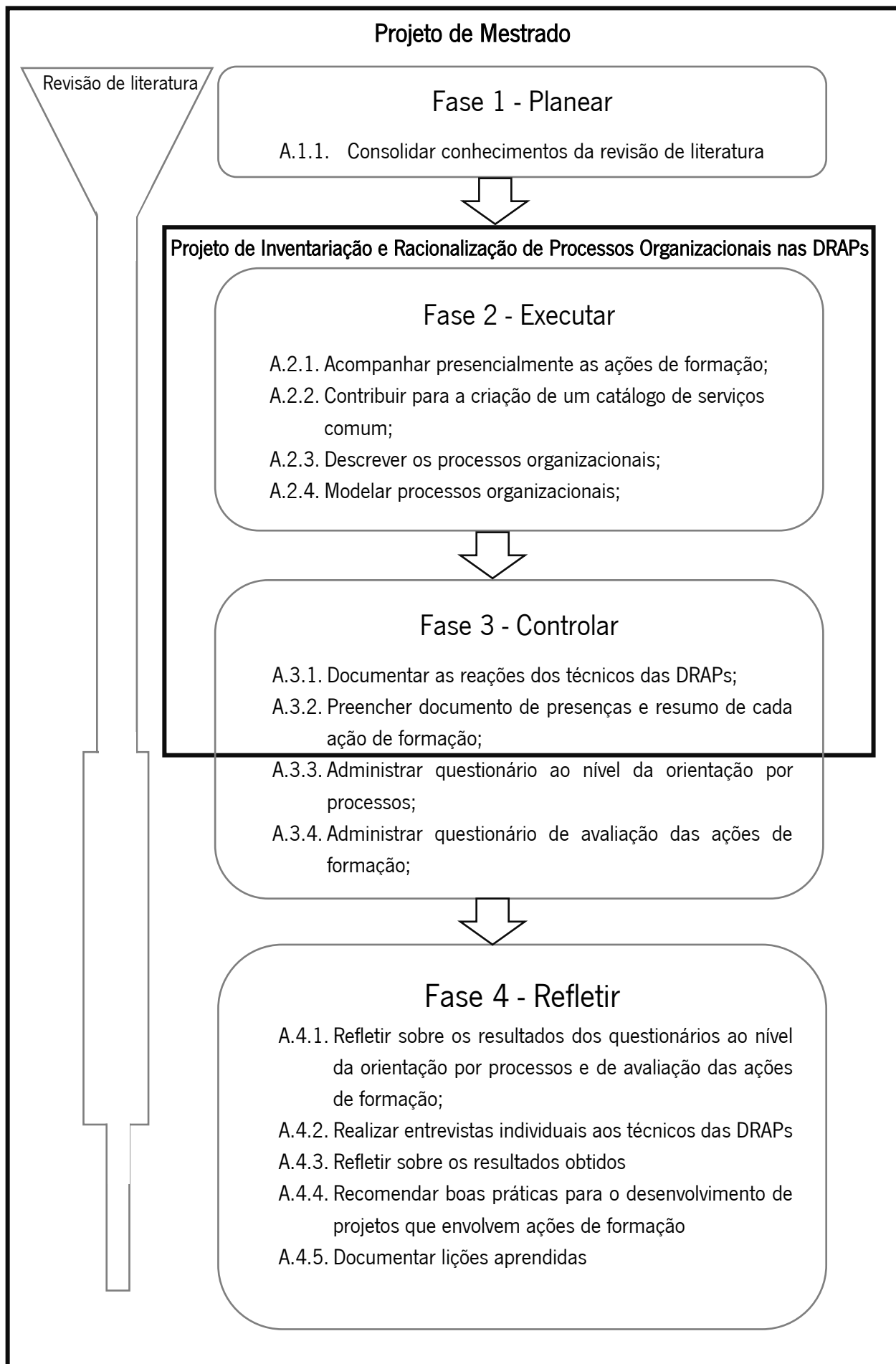


Figura 1. Fases do projeto

De modo a perceber em que objetivo deste projeto de mestrado cada fase e atividade se encaixam, foi elaborado o cruzamento das atividades com os objetivos identificados no capítulo 1 deste projeto de dissertação, presente na Tabela 3

Tabela 3. Fases do projeto

ID	Fases e respetivas atividades do projeto	01	02	03
F1	Fase 1 – Planear projeto de mestrado	X	X	X
A1.1	Consolidar conhecimentos da revisão de literatura	X	X	X
F2	Fase 2 – Execução do Projeto de Inventariação e Racionalização de Processos Organizacionais nas DRAPs	X	X	
A2.1	Acompanhar presencialmente as ações de formação;	X		
A2.2	Contribuir para a criação de um catálogo de serviços comum;	X		
A2.3	Descrever os processos organizacionais;	X		
A2.4	Modelar processos organizacionais;	X		
F3	Fase 3 – Avaliação do trabalho executado			
A3.1	Documentar observações relevantes dos técnicos das DRAPs;		X	
A3.2	Preencher documento de presenças e resumo de cada ação de formação;		X	
A3.3	Administrar questionário ao nível da orientação por processos;		X	
A3.4	Administrar questionário de avaliação das ações de formação;		X	
F4	Fase 4 – Reflexão sobre o impacto do Projeto			X
A4.1	Refletir sobre os resultados dos questionários ao nível da orientação por processos e de avaliação das ações de formação;			X
A4.2	Realizar entrevistas individuais aos técnicos das DRAPs			X
A4.3	Refletir sobre os resultados obtidos			X
A4.4	Recomendar boas práticas para o desenvolvimento de projetos que envolvem ações de formação			X
A4.5	Documentar lições aprendidas			X

Para cumprir com sucesso estas quatro fases, é importante ter em conta um conjunto de riscos que podem afetar a sua execução. Dessa forma, na próxima secção apresenta-se uma lista de riscos a ter em conta.

2.2 Lista de riscos

Para cada projeto existem riscos associados. Na Tabela 4 encontram-se listados os riscos que podem afetar este projeto de mestrado. Os riscos são identificados pelo respetivo identificador e designação. Os riscos são apresentados por ordem de seriedade, valor que lhes foi atribuído tendo em consideração o impacto e a probabilidade dos mesmos ocorrerem e influenciarem o projeto. Os valores de Impacto e Probabilidade, variam na escala de valores de um a cinco e o valor de Seriedade é o resultado da multiplicação dos dois valores anteriores.

Para cada um dos riscos foi, também, apresentada uma estratégia de mitigação e um plano de contingência. A estratégia de mitigação é um conjunto de ações a executar, para que o risco seja prevenido, e um plano de contingência consiste num conjunto de medidas atenuantes, a pôr em prática, caso um determinado risco previsto ocorra efetivamente.

Tabela 4. Tabela de riscos do projeto de mestrado

ID	Designação	Impacto	Probabilidade	Seriedade	Estratégia de Mitigação	Plano de Contingência
1	Inexperiência na participação de ações de formação	3	5	15	Ler documentos sobre como se deve agir em ações de formação	Tentar melhorar, não repetindo erros
2	Atrasos nas respostas dos participantes	4	3	12	Enviar os questionários ou entrevistas com antecedência, garantindo que, mesmo que ocorram atrasos, estes não ponham em causa o projeto	Utilizar outros meios de contacto, via telemóvel, por exemplo, para questionar os participantes e obter as respostas desejadas para o avanço do projeto.
3	Conhecimento limitado das tecnologias BPM	5	2	10	Ler tutoriais e ver demonstrações.	Desenvolver experiências de modelação e implementação BPM.
4	Planeamento inadequado para o projeto	5	2	10	Cumprir sempre o planeado, evitando atrasos.	Perceber onde é que ocorreram problemas e refazer o planeamento.
5	Perda de dados fundamentais para a investigação	5	2	10	Garantir sempre um backup atualizado do que vai sendo elaborado.	Tentar recuperar alguma informação junto dos participantes.

ID	Designação	Impacto	Probabilidade	Seriedade	Estratégia de Mitigação	Plano de Contingência
6	Falta de colaboração	4	2	8	Demonstrar a importância da colaboração de todos os participantes.	Tentar abordar os participantes através de outros meios para tentar obter os dados necessários

Para executar este projeto de mestrado, foi essencial elaborar uma revisão de literatura para perceber quais os conceitos e técnicas que existem dentro deste tema. O capítulo 3 descreve todo o processo de revisão de literatura e identifica os pontos chave para desenvolver este projeto de mestrado.

3 REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo descreve-se o processo de revisão de literatura que foi necessário elaborar para executar este projeto de mestrado. Aqui encontram-se os temas que são essenciais para conseguir concretizar os objetivos e atingir os resultados deste projeto de mestrado.

3.1 Identificação dos temas a abordar

Uma vez que este projeto de mestrado está relacionado com uma organização pública e a uniformização dos seus processos, importa abordar os seguintes temas nesta revisão de literatura:

- Identificar problemas da administração pública;
- Entender o conceito de *Business Process Management*;
 - Descrever ciclo BPM;
 - Identificar ferramentas BPM;
 - Compreender processos de negócio;
 - Identificar ferramentas de medição da orientação por processos;
 - Enumerar *frameworks* de processos;
 - Identificar técnicas de caracterização de processos;
 - Expor projetos BPM;
 - Identificar fatores que afetam o sucesso de projetos BPM;
 - Identificar níveis de maturidade de projetos BPM;
- Identificar técnicas de recolha de dados.

Na próxima secção, encontram-se descritos os procedimentos que foram seguidos para elaborar a revisão de literatura.

3.2 Processo de revisão de Literatura

É importante elaborar uma revisão de literatura para perceber os conceitos que estão ligados a este projeto de mestrado. Com isso, é possível identificar as fontes relevantes para o seu desenvolvimento (vom Brocke et al., 2009). No entanto, a procura de fontes para a elaboração de uma revisão de literatura envolve uma vasta gama de artigos disponíveis (vom Brocke et al., 2009). Assim, é preciso criar métodos de pesquisa capazes de excluir as fontes que não são relevantes para o tema (vom Brocke et al., 2009).

Desenvolver uma revisão de literatura completa é essencial para qualquer projeto acadêmico (Webster & Watson, 2002). Para elaborar esta revisão de literatura foram utilizados os seguintes motores de busca: *Scholar*, *Scopus*, *AIS Electronic Library*, *Web Of Science* e *ACM Digital Library*. Tendo em conta que uma revisão de literatura completa se foca em conceitos (Webster & Watson, 2002) foram conjugadas um conjunto de palavras-chave em inglês, de acordo com os objetivos deste projeto de dissertação, para abranger um maior número de documentos em bases de dados internacionais. Foram utilizadas nove *strings* para este processo de pesquisa e identificado o que se pretendia obter em cada uma delas, tal como representado na Tabela 5.

Tabela 5. *Strings* utilizadas no processo de pesquisa

<i>Strings</i> utilizadas	Objetivo
<i>String 1: "Processes" AND "Public Administration"</i>	Obter documentos relacionados com os processos na administração pública, nomeadamente problemas ao nível dos processos neste setor.
<i>String 2: "Public Administration" AND "Digital Transformation"</i>	Obter documentos relacionados com a transformação digital no setor público, nomeadamente a desmaterialização do papel e a diminuição dos trabalhadores.
<i>String 3: "BPM Projects" AND "Public Administration"</i>	Obter documentos relacionados com projetos BPM na administração pública.
<i>String 4: "BPM cycle"</i>	Obter documentos relacionados com a caracterização do BPM, nomeadamente a história e ciclo BPM, de modo a enquadrar este projeto de mestrado nas suas etapas.
<i>String 5: "BPM Tools"</i>	Obter documentos relacionados com as ferramentas, quer de modelação quer de implementação de projetos BPM.
<i>String 6: "Processes Framework"</i>	Obter documentos relacionados com a caracterização dos processos, orientação por processos e <i>frameworks</i> de processos.
<i>String 7: "Maturity Level" AND "BPM Organization"</i>	Obter documentos relacionados com a maturidade das organizações BPM.
<i>String 8: "Critical Success Factors" AND "BPM"</i>	Obter documentos relacionados com os fatores críticos de sucesso em projetos BPM.
<i>String 9: "Data Collection" AND "Research Methods" AND "Case Study"</i>	Obter documentos relacionados com as técnicas de recolha de dados em estudos de caso.

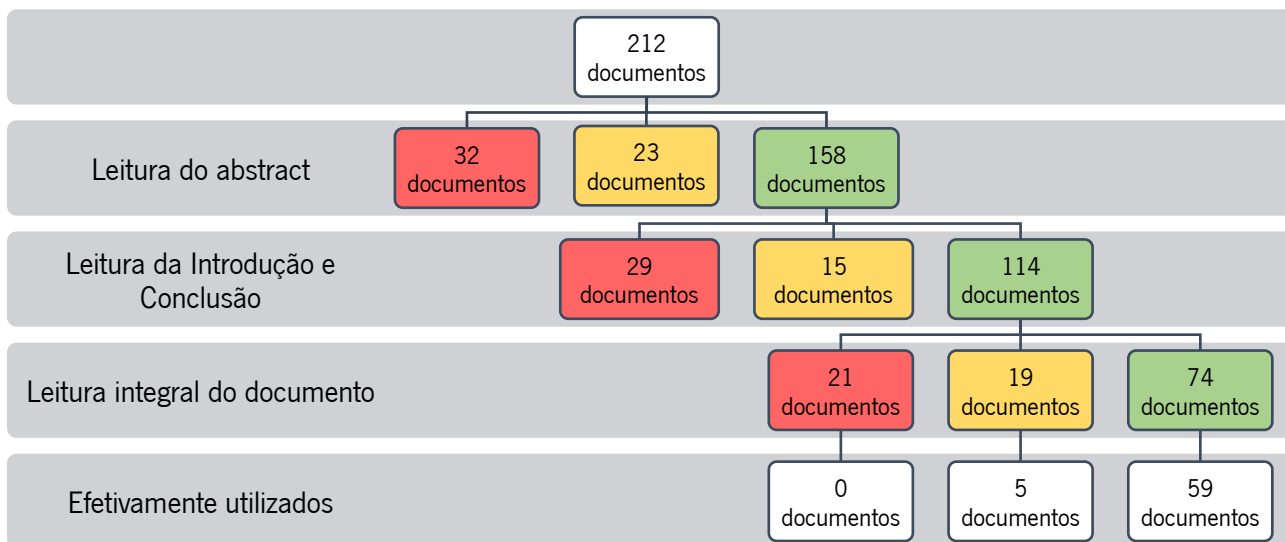
Para cada uma das nove *strings* foi realizada uma pesquisa pelo título do artigo, pelas palavras-chave e pelo *abstract*. Na Tabela 6 encontram-se os resultados obtidos desta primeira pesquisa.

Tabela 6. Resultados obtidos da primeira pesquisa de documentos

<i>Strings</i>	<i>AIS Electronic Library</i>	<i>Scholar</i>	<i>Web Of Science</i>	<i>ACM Digital Library</i>	<i>Scopus</i>	<i>Total de documentos por string</i>
<i>String 1</i>	4.300	34.200	13	55.296	1.816	95.625
<i>String 2</i>	126	854	8	160	732	1.880
<i>String 3</i>	143	51	5	239	1	439
<i>String 4</i>	397	985	2	3	59	1.446
<i>String 5</i>	1.370	424	20	249	2	2.065
<i>String 6</i>	7	177	4	0	7	195
<i>String 7</i>	2	16	11	33	24	86
<i>String 8</i>	138	2.450	16	1	27	2.632
<i>String 9</i>	1.537	34.200	33	2.741	163	38.674
Total de documentos por motor de busca	8.020	73.357	112	58.722	2.831	143.042

Como se pode ver, os resultados para a string 1 no *Scholar* e no *ACM Digital Library* foram elevados e, por isso, foram descartados para elaborar esta revisão de literatura, uma vez que foram obtidos resultados satisfatórios nos outros motores de busca. O mesmo aconteceu para a *string 9*, mas apenas para o motor de busca *Scholar*. Dessa forma, os 143.042 documentos, foram reduzidos para 19.346. Apesar deste valor ser muito inferior ao que tinha sido obtido inicialmente, continua a ser um número de documentos elevado para o tempo limitado de realização deste projeto de mestrado e, por isso, foi necessário executar um refinamento eclético, verificando se o documento pertence a revistas ou a conferências científicas, independentemente de ser revista ou conferência X. Dos 19.346, foram obtidos 10.211 documentos através deste refinamento. Destes 10.211 documentos, foi verificada a disponibilidade online, tendo sido obtidos 4.083 documentos disponíveis online. Destes 4.083 documentos disponíveis, foi executada uma contagem do número de palavras da *string* no *abstract*, na introdução e na conclusão. Foram obtidos 1.256 documentos. Destes 1.256 documentos foi realizada uma nova seleção através da restrição de anos, de modo a tornar esta revisão atual (entre 2010 - 2017), tendo obtido 212 documentos.

Dada a impossibilidade de ler 212 documentos em tempo limitado, foi necessário executar uma nova iteração na seleção dos documentos. Assim, foi necessário agrupá-los em três categorias: documentos não importantes (NI), documentos potencialmente importantes (PI) e documentos muito importantes (MI). Na Figura 2 encontra-se descrito esse refinamento.



Legenda:

- NI
- PI
- MI

Figura 2. Refinamento dos documentos por categoria

Dos 74 documentos MI e, dos quais foram lidos integralmente, para elaborar esta revisão de literatura recorreu-se a 59 desses documentos. Contudo, como ainda foi obtido um número considerável de documentos em PI, foram tidos em conta cinco documentos que, após a sua leitura integral, possuíam informação relevante no âmbito deste tema de mestrado. Dessa forma, foram utilizados 64 documentos através desse refinamento.

Uma vez que os tópicos de um artigo não emergem apenas nesse artigo (Webster & Watson, 2002), foi necessário completar esta revisão através de referências *go backward*, ou seja, referências contidas nos artigos relevantes. Além disso e, estando consciente que os conceitos desta revisão de literatura não emergiram recentemente, houve a necessidade de integrar documentos mais antigos, de modo a enquadrar cronologicamente com os documentos mais recentes. Assim sendo, foram utilizadas 68 referências para a construção desta revisão de literatura.

Relativamente à ferramenta de gestão de referências bibliográficas, foi utilizado o *Mendeley*, uma vez que é um gestor de referências gratuito e de fácil utilização.

Nas próximas secções, encontram-se as informações que foram retidas e consideradas importantes para a execução deste projeto de mestrado. Importante referir que, no final de cada secção deste capítulo, será realizado o cruzamento da informação exposta com o projeto de mestrado, identificando

de que forma é que essa informação está relacionada e contribui para a realização deste projeto de mestrado.

3.3 A administração pública e os seus problemas

Marcelo Rebelo de Sousa, atual Presidente da República Portuguesa, em 2015, no 26º *Digital Business Congress* afirmou que Portugal está a viver uma revolução silenciosa no domínio do digital, bem como, no da inovação empresarial (APDC, 2015b).

A administração pública encontra-se dividida em níveis organizacionais (Vitvar et al., 2010) e em setores, como Serviços de Saúde, Agricultura, Justiça, Educação, Emprego e Segurança (Denhardt, Denhardt, & Blanc, 2013). Um dos seus problemas é o envolvimento com diversos *stakeholders*, representados através de serviços públicos autónomos com orçamentos independentes (Janssen & Cresswell, 2006).

A comunicação e a partilha de informação neste setor é cada vez mais uma necessidade assente, pois, geralmente, os serviços públicos envolvem a troca de informações e documentos entre organismos independentes (Ntaliani, Costopoulou, Karetso, Tambouris, & Tarabanis, 2010). No setor público, os cidadãos para receberem um determinado serviço, têm de recorrer a diferentes instituições públicas que requerem uma determinada quantidade de informação, muitas vezes igual entre elas (Keretho & Wonggate, 2014). Isto faz com que os cidadãos tenham a informação duplicada, tornando-se um processo repetitivo e maçador (Keretho & Wonggate, 2014).

Existem processos na administração pública que ainda são suportados por papel e, mesmo que sejam realizados pedidos online, existem organizações públicas que utilizam o papel para enviar notificações obrigatórias aos seus cidadãos, tornando a sua desmaterialização mais lenta (Schaller & Obermeier, 2016). Um exemplo disso é o da contratação pública que, em Portugal, é realizado por via eletrónica, afirma Luís Marques Mendes no 26º *Digital Business Congress*, mas, quando se vai completar todo o processo e assinar, existem, aproximadamente, 300 páginas em papel que terão de ser rubricadas, sendo isso a antítese do digital (APDC, 2015a).

Estas interações em papel resultam na produção de um vasto conjunto de documentos públicos, quer administrativos quer informativos para os cidadãos (Savvas & Bassiliades, 2009). Para a produção desses documentos, a administração pública deve ter em conta um conjunto de leis e regulamentos que, apesar de complexos, garantem a satisfação dos cidadãos e dos pedidos das organizações (Corradini et al., 2015; Walser & Schaffroth, 2011). Uma vez que estes documentos estão ao dispor de todos os cidadãos, qualquer um pode lê-los e interpretá-los de forma diferente (Savvas & Bassiliades, 2009), tornando o processo de uniformização mais complexo.

A mudança do ambiente do setor público para um ambiente mais tecnológico, faz com que a existência do papel e a colaboração de pessoas deixe de fazer sentido (Corradini et al., 2015). No entanto,

sendo a administração pública um setor enorme, efetuar a mudança tecnológica e reestruturar os processos de negócio torna-se uma tarefa complexa e de grande dimensão, devido à existência de estruturas hierárquicas e sistemas burocráticos que refletem um compromisso de valores culturais e aversão ao risco, valorizando os silos organizacionais (Janssen & Cresswell, 2006). Em 2013, Maria Leitão Marques, no 24º *Digital Business Congress*, afirmou que os silos que existem dentro da administração pública são a grande barreira para mudar os métodos de trabalho e a própria organização (APDC, 2013). Existem organismos públicos que são mal definidos e utilizados de maneiras diferentes resultando em diferentes interpretações (Vitvar et al., 2010). Assim, para efetuar mudanças na administração pública, é preciso tomar decisões em toda a cadeia administrativa. Contudo, existe um conjunto de políticas que conduzem a administração pública e que devem ser tidas em conta na tomada de decisão. Qualquer que seja o processo envolvido, terá de passar por sucessivos pontos de controlo, verificando se está dentro das políticas da administração ou não (Vitvar et al., 2010), tornando este processo lento.

De modo a contornar estes problemas, é necessário introduzir plataformas interoperáveis capazes de envolver diferentes organismos para que possam operar como um todo, facilitando o papel do cidadão. No entanto, e apesar do conhecimento sobre a importância de ter bons níveis de interoperabilidade entre os serviços públicos, ainda existem problemas e dificuldades causadas pela falta de interoperabilidade entre esses serviços. A incapacidade na resposta, os atrasos nos procedimentos envolvidos, a falta de transparência sobre o processo, a dificuldade em obter informações sobre o seu estado e a necessidade de repetir a mesma informação sobre o pedido, são problemas relacionados com a falta de interoperabilidade na administração pública (Soares & Amaral, 2011).

Segundo afirma Maria Leitão Marques, no 24º *Digital Business Congress*, a resposta a estes desafios está na capacidade de inovação, no *redesign* das soluções e no investimento das competências digitais, tanto ao nível dos utilizadores como de prestadores de serviços da administração pública (APDC, 2013).

3.3.1 Cruzamento com o projeto de mestrado

Refletindo sobre o Projeto de Inventariação e Racionalização de Processos Organizacionais nas DRAPs, verifica-se que estamos perante cinco organismos públicos que prestam serviços aos cidadãos com procedimentos diferentes. A necessidade de rearranjar os seus processos garantindo uma uniformização entre as cinco DRAPs é evidente. A pressão iminente da transformação digital nestes organismos, trouxe consigo a preocupação de criar um portal único das DRAPs, onde fosse possível encontrar esses processos uniformizados e desmaterializados. Com o arranque deste Projeto de

Inventariação e Racionalização de Processos Organizacionais nas DRAPs, verifica-se que existe aqui uma oportunidade de melhoria dos processos destes organismos. Este projeto de mestrado encontra-se inserido nesse Projeto de Inventariação e Racionalização de Processos Organizacionais nas DRAPs e servirá para o descrever e analisar o impacto do mesmo nas DRAPs, divulgando os resultados neste projeto de dissertação para a comunidade científica.

Para uniformizar os seus processos, é essencial que haja um consenso na própria organização no que toca aos serviços que oferecem e em que processos é que estão envolvidos. Desse modo, o Projeto de Inventariação e Racionalização de Processos Organizacionais nas DRAPs seguirá uma abordagem de gestão por processos de negócio, ou mais conhecido por *Business Process Management* (BPM), sendo essa a próxima secção deste projeto de dissertação.

3.4 Business Process Management

A gestão por processos de negócio, geralmente conhecida por BPM, propõe uma forma diferente de organizar o trabalho, permitindo que as organizações olhem para si e identifiquem os seus processos.

Desde os anos 80 que a gestão por processos tem sido alvo de pesquisas e discussões no que toca aos Sistemas de Informação (Houy, Fettke, & Loos, 2010). Em 1980, houve um grande foco sobre a Gestão da Qualidade Total, do inglês *Total Quality Management* (TQM), onde se pretendia reduzir ao mínimo os erros cometidos, entregando o serviço ao cliente na perfeição (Jeston & Nelis, 2013). Logo a seguir, no início do ano de 1990, o foco virou-se para a Reengenharia dos Processos de Negócio, do inglês *Business Process Reengineering* (BPR), que se baseava na reestruturação das organizações através dos processos de negócio (Jeston & Nelis, 2013). Na altura, esta abordagem de gestão por processos não foi em frente devido à tecnologia existente. Foi então que, em meados do ano de 1990, surgiu o Planeamento dos Recursos das Empresas, do inglês *Enterprise Resource Planning* (ERP), que permitia melhorar a forma como as organizações operavam, tornando-as interdependentes umas das outras (Jeston & Nelis, 2013). No entanto, esta abordagem não conseguiu tornar os processos tão eficazes e eficientes como era de esperar (Jeston & Nelis, 2013). No final do ano de 1990, surgiram os sistemas de Gestão de Relacionamento do Cliente, do inglês *Customer Relationship Management* (CRM), que se focavam na relação e na experiência com o cliente (Jeston & Nelis, 2013). Apesar de organizações terem implementado estes sistemas, isso não melhorou os seus processos organizacionais (Jeston & Nelis, 2013). Desse modo, o foco virou-se para a Gestão por Processos de Negócio, do inglês *Business Process Management* (BPM), uma vez que este incide nos processos, na discussão de *standards* e na aprendizagem através das falhas do BPR (Jeston & Nelis, 2013). Assim, através do BPM é possível consolidar os objetivos e metodologias que têm sido propostos pelas abordagens anteriores (De Bruin & Rosemann, 2005).

O BPM baseia-se numa arquitetura de processos que pretende capturar as relações entre os principais processos de negócio e os processos de suporte, bem como do seu alinhamento com as estratégias, objetivos e políticas da organização (De Bruin & Rosemann, 2005). Com o BPM é possível alcançar os objetivos da organização através da melhoria, gestão e controlo dos processos organizacionais principais (Jeston & Nelis, 2013). Esta gestão é considerada simples, uma vez que não é necessário resolver todos os problemas dos processos da organização de uma só vez (Jeston & Nelis, 2013). Numa organização, um projeto BPM deve ser iniciado aos poucos, mas deve olhar-se desde o início para a organização como um todo e não em pequenas partes (Jeston & Nelis, 2013). Isto porque, se os projetos BPM incidirem sobre uma zona localizada na organização, as mudanças ocorridas vão

afetar toda a organização e, por isso, é importante ter uma visão global da organização (Jeston & Nelis, 2013). Dessa forma, num projeto BPM é preciso adotar uma visão holística, permitindo com que as mudanças efetuadas num determinado ponto da organização se propaguem para os restantes pontos, tornando assim o processo de mudança consistente em toda a organização (Malinova, Hribar, & Jan, 2014; Schminck et al., 2013; vom Brocke & Sinnl, 2011). Além dessa visão holística, devem ser envolvidos os gestores de topo, possuir Sistemas de Informação que englobem os procedimentos da organização, ter as responsabilidades bem definidas dentro da organização e uma cultura capaz de receber processos de negócio (De Bruin & Rosemann, 2005).

O BPM não é uma moda temporária, mas sim uma tendência no que toca à evolução da prática de gestão (Houy et al., 2010). As organizações que adotam esta gestão por processos, deparam-se com a redução dos tempos de resposta, redução dos erros e maior flexibilidade na mudança da estrutura que suporta os processos de negócio (Reijers, 2006). Assim, o BPM permite uma resposta rápida no que toca à mudança de procura dos *stakeholders*, melhora a eficácia e eficiência dos procedimentos administrativos, reestrutura a organização, cria métodos de monitorização e concebe processos para um desenvolvimento bem sucedido de serviços (Hassan, Shehab, & Peppard, 2011).

3.4.1 Cruzamento com o projeto de mestrado

Tal como acontece no Projeto de Inventariação e Racionalização de Processos Organizacionais nas DRAPs, existe uma necessidade de orientação aos processos dentro dos cinco organismos para que consigam prestar ao cliente um serviço consistente. Nesse sentido, adotar uma gestão por processos de negócio vai de encontro àquilo que é pretendido.

Para que o BPM seja adotado numa organização deve ser seguido o ciclo de BPM, que faz parte da secção seguinte deste projeto de dissertação.

3.5 Ciclo BPM

Uma abordagem BPM precisa de incluir o ciclo do processo bem como a estrutura a seguir para a implementação BPM (De Bruin & Rosemann, 2005). Assim, quando é iniciado um projeto BPM, é necessário responder a questões como:

- quais os processos de negócio que a organização pretende melhorar?
- quais é que são as entradas e os resultados de um processo?
- quem é que está envolvido na execução desses processos?

Na Figura 3 representa-se um ciclo para a abordagem BPM que engloba seis fases (Dumas, La Rosa, Mendling, Reijers, & Others, 2013):

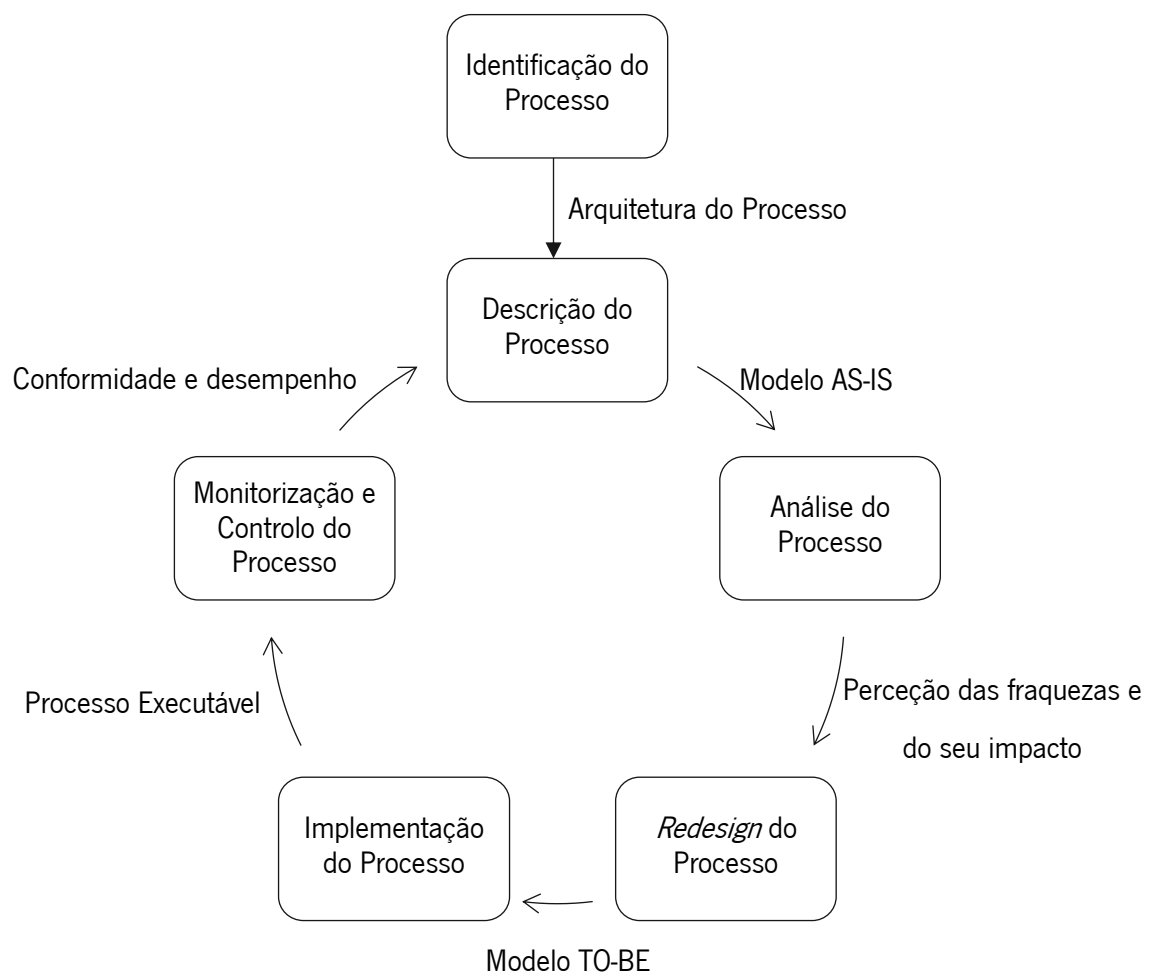


Figura 3. Ciclo BPM - Adaptado de (Dumas et al., 2013)

- **Identificação do Processo:** nesta fase é identificado o problema de negócio, sendo posteriormente, identificados os processos relevantes. Desta fase, resultará uma arquitetura de processos que permitirá ter uma visão genérica dos processos na organização;
- **Descrição do Processo:** esta fase, também conhecida como a fase de modelação do processo, consiste na descrição dos processos, incluindo um ou vários modelos AS-IS, ou seja, serão modelados os processos tendo em conta aquilo que eles produzem na organização;
- **Análise do Processo:** através dos resultados da fase anterior, Descrição do Processo, são analisados os modelos e levantadas questões de forma a melhorar o desempenho desses processos;
- **Redesign do Processo:** esta fase, também intitulada de melhoria de processos, consiste na identificação das mudanças que são necessárias para melhorar o processo. Através desta fase, é possível voltar a conceber os processos, tendo em conta aquilo que eles deveriam produzir, ou seja, modelo TO-BE;
- **Implementação do Processo:** aqui será feita a transição do modelo AS-IS para o modelo TO- BE, de modo a que este seja executável. Nesta fase, a organização deve ter consciência que estes processos serão automatizados e que a gestão da mudança organizacional é essencial;
- **Monitorização e Controlo do Processo:** já com o processo em execução, é preciso garantir que existe algum elemento da organização responsável por recolher os dados do processo, examinando-os e identificando possíveis ajustes para que o processo de negócio implementado continue a corresponder às expectativas da organização.

No entanto, além deste ciclo, existem outros ciclos de BPM que foram propostos por investigadores (ABPMP, 2009; Briol, 2013; van der Aalst, 2004). Independentemente dos ciclos propostos, o ciclo PDCA (*Plan, Do, Control, Act*) ou traduzindo/adaptando PEQR (Planear, Executar, Controlar, Refletir) permite mapear a maioria dos ciclos BPM. Este ciclo é constituído por quatro fases, começando com um plano que depois é executado, verificado e processados os resultados finais (Du, Cao, Ba, & Cheng, 2008). Na Figura 4 encontram-se as fases do ciclo PDCA/PEQR com uma descrição sobre cada uma delas (ABPMP, 2009):

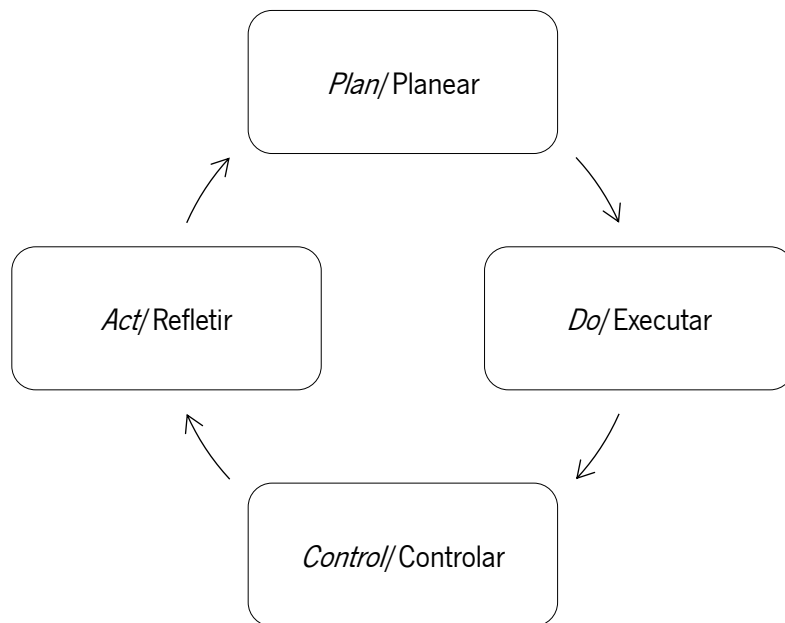


Figura 4. Ciclo PDCA/PECR - Adaptado de (ABPMP, 2009)

- *Plan/Planejar*: elaborar um plano que assegure o alinhamento dos processos no contexto do negócio e nos objetivos estratégicos da organização;
- *Do/Executar*: consiste na implementação/execução do processo, de acordo com o plano elaborado na fase anterior;
- *Control/Controlar*: medir o desempenho do processo tendo em conta aquilo que foi planeado, de modo a manter a monitorização do mesmo;
- *Act/Refletir*: consiste num momento de decisão onde se deve refletir sobre os resultados obtidos. É nesta fase que deve ser decidido se o plano deve continuar a ser executado, se deve ser executado novamente cumprindo o plano inicial ou se deve ser completamente alterado.

Os ciclos referidos são caracterizados pela sua natureza iterativa e, portanto, a melhoria contínua dos processos é assegurada. No final de cada projeto, é preciso olhar para os processos e identificar onde é que podem ser efetuadas melhorias para que os processos se encontrem sempre de acordo com o que é desenvolvido na organização.

3.5.1 Cruzamento com o projeto de mestrado

Como foi referido acima, cada projeto que adote uma abordagem BPM deverá seguir um ciclo capaz de estruturar a sua execução. Devido à sua natureza iterativa, garantem uma melhoria contínua dos processos. Este processo de melhoria contínua, é um dos objetivos do Projeto de Inventariação e

Racionalização de Processos Organizacionais nas DRAPs e, portanto, estes ciclos devem ser tidos em conta na execução deste projeto.

Em qualquer organização que pretenda seguir uma abordagem BPM, é preciso definir as ferramentas que serão utilizadas, sendo essa a próxima secção deste capítulo.

3.6 Ferramentas BPM

Para elaborar um projeto relacionado com a modelação de processos, torna-se essencial escolher uma linguagem indicada para a sua modelação e posterior implementação (van der Aalst, 2013). O BPMN (von Rosing, White, Cummins, & de Man, 2015), os diagramas de atividade UML (*Unified Modeling Language*) (Corradini et al., 2015) e os diagramas de eventos são exemplos de linguagens para modelar processos de negócios (van der Aalst, 2013). O mesmo acontece para a implementação de processos onde podemos encontrar, por exemplo, a linguagem BPEL (*Business Process Execution Language*).

Dentro das linguagens, o BPMN é a linguagem mais utilizada pelos peritos na área da gestão dos processos, uma vez que é intuitiva e as suas representações permitem caracterizar os processos com pormenor (Corradini et al., 2015).

Em relação às ferramentas BPM, a organização Gartner fez um estudo onde analisou o posicionamento dos fornecedores de tecnologias de BPM (Wasilewski, 2016). Gartner é uma organização líder mundial no que toca à consultoria e pesquisa de TI do mercado. Uma das técnicas mais conhecidas fornecidas por Gartner, é o Quadrante Mágico que fornece o posicionamento de fornecedores de tecnologias. Este quadrante encontra-se dividido em quatro fornecedores (Wasilewski, 2016):

1. Fornecedores Líderes: caracterizados por terem uma forte relação com o contexto dos processos, permitindo-lhes colaborar em projetos diferenciadores;
2. Fornecedores Visionários: as ofertas destes fornecedores são menos equilibradas que as ofertas dos fornecedores líderes, uma vez que, apesar de inovadores na perspetiva dos negócios/tecnologia, os seus produtos não estão totalmente integrados;
3. Fornecedores para Nichos: estes tipos de fornecedores são especialistas nas suas áreas e conseguem fornecer um conjunto de bases especializadas para um determinado segmento de mercado;
4. Fornecedores Desafiadores: caracterizados por oferecerem tecnologias de excelência operacional, demonstrando uma forte execução dos processos.

Tendo por base este quadrante, Dunie, Schulte, Kerremans e Cantara (2016) avaliaram plataformas de TI no que toca à gestão por processos de negócio. Para preencher o quadrante mágico, foram inquiridas 100 organizações, sendo o elemento principal da investigação a pesquisa online de clientes dos fornecedores em causa. Foi ainda analisado o mercado envolvente segundo as pesquisas efetuadas por Gartner e foram utilizados dados das chamadas dos clientes e informações de diversos sites para compreender a eficácia de execução (Dunie et al., 2016). Na Figura 5 encontra-se o quadrante com o posicionamento dos quatro fornecedores de tecnologias BPM.

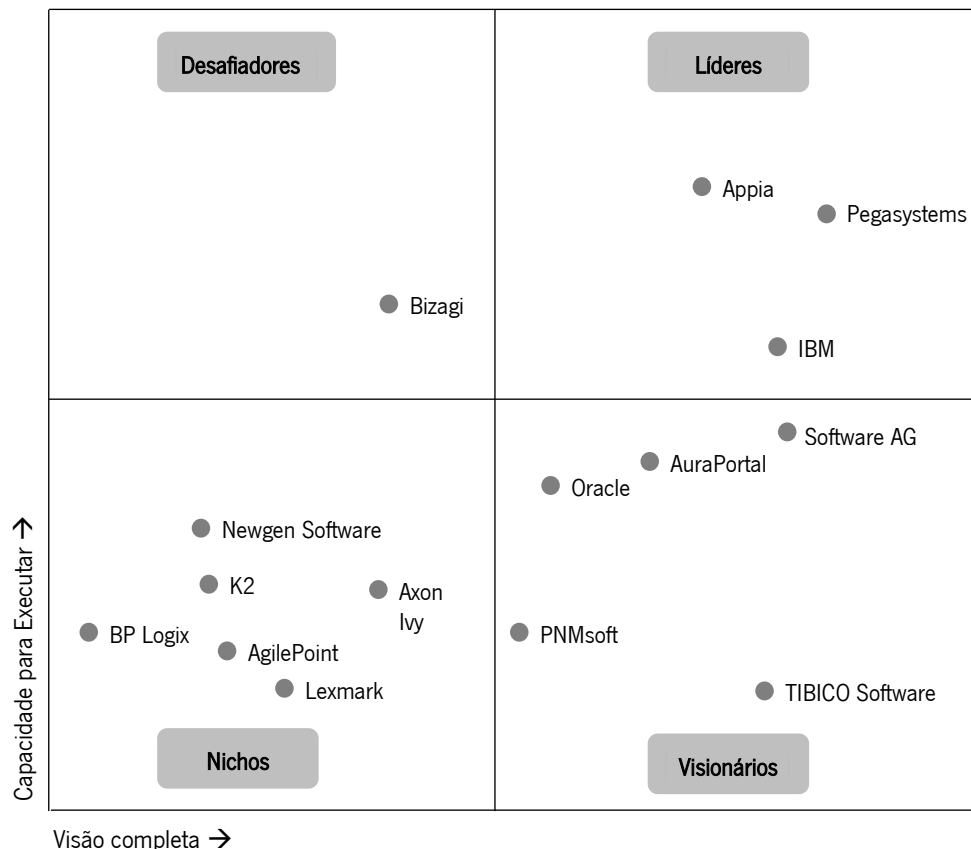


Figura 5. Posicionamento dos fornecedores de tecnologias BPM - Adaptado de (Dumas et al., 2013)

Através dos resultados obtidos verificou-se que há uma concentração para os fornecedores de nichos e para os fornecedores visionários. Além disso, apenas foram identificados três fornecedores líderes no que toca às ferramentas BPM, o que indica que este mercado ainda está em expansão.

Tendo por base este quadrante, cabe às organizações que pretendam iniciar um projeto BPM escolher aquela ferramenta que mais se adequa às suas necessidades.

3.6.1 Cruzamento com o projeto de mestrado

De acordo com os objetivos do Projeto de Inventariação e Racionalização de Processos Organizacionais nas DRAPs, é necessário modelar 10 processos através da notação BPMN. Segundo a proposta lançada e descrita na subsecção 1.2.1, o Bizagi foi a ferramenta de modelação BPM proposta para modelar 10 dos processos organizacionais das DRAPs.

Depois de definida a ferramenta BPM, é importante definir quais os processos de negócio que devem ser tidos em conta. Assim a próxima secção, aborda o conceito de processo de negócio nas organizações.

3.7 Compreender processos de negócio

Um processo é um conjunto de atividades concebidas para produzir um *output* para um determinado cliente (Davenport, 1993). Para desenhar esse conjunto de atividades, é preciso perceber como é que as atividades são executadas dentro da organização (Davenport, 1993).

A abordagem baseada em processos foi descrita pela primeira vez em 1990 por Michael Hammer (Hammer, 1990).

Processo pode ser visto como um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica, com o objetivo de produzir um bem ou um serviço que tem valor para um grupo específico de clientes (Hammer & Champy, 2009). Os processos de negócio das organizações são a base para a adoção de sistemas de informação e para a alocação dos recursos humanos.

Cada vez mais o mercado competitivo tem aumentado a consciência de que os processos de negócio são um paradigma de gestão importante (Štemberger et al., 2007).

Desde o ano 2000, Hammer (2007) observou centenas de organizações que tentaram criar ou recriar os seus processos de negócio. No entanto, apesar dos seus objetivos e investimentos, observou que o seu progresso foi lento e com pouco retorno. Mesmo aquelas que conseguiram recriar os seus processos de negócio e transformar a sua organização, tiveram um longo e árduo caminho a percorrer. Esta dificuldade deve-se ao facto de as mudanças nos processos serem, geralmente, as mudanças mais difíceis.

No caso da administração pública e, sendo ela um setor complexo, conceber novos processos envolve reorganizar os seus fluxos de trabalho, pensar quem é que desempenha as tarefas, em que sequência é que se encaixa e em que local o faz (Hammer, 2007).

No setor privado a gestão por processos é mais comum que no setor público. Isto deve-se a fatores como uma estrutura complexa e o financiamento reduzido que caracterizam o setor público (Ahrend, Walser, & Leopold, 2012). Mesmo assim, as organizações estão a esforçar-se para gerir da melhor forma os seus processos de negócio (Seethamraju & Marjanovic, 2009).

3.7.1 Cruzamento com o projeto de mestrado

Uma vez que o Projeto de Inventariação e Racionalização de Processos Organizacionais nas DRAPs é caracterizado por ser um projeto orientado para a identificação dos processos das DRAPs, perceber o que é um processo de negócio torna-se essencial para a correta identificação.

Para perceber até que ponto uma organização se encontra mais ou menos orientada por processos, na próxima secção deste projeto de dissertação, é identificado um instrumento para medir o nível de orientação por processos nas organizações.

3.8 Orientação por processos

No mundo dos negócios, a presença de um nível elevado de orientação por processos nas organizações traduz-se numa organização atraente e eficaz (Reijers, 2006). Desse modo, quanto mais orientada por processos for uma organização, mais visível será o impacto ao longo da sua cadeia, uma vez que a forma como as pessoas trabalham e interagem muda (Štemberger et al., 2007). Assim, será importante determinar qual o nível de orientação por processos dentro de uma organização.

Reijers (2006) desenvolveu um estudo, com o intuito de perceber qual o benefício que a orientação por processos poderá trazer em implementações BPM. Para isso, desenvolveu um instrumento com um conjunto de questões com o objetivo de determinar o nível de orientação por processos de uma organização, validando-o num estudo de caso. O conjunto de questões foi desenvolvido tendo por base um instrumento criado por Ergotool (van Rhijn et al., 2002) e segundo a definição de processos de Davenport (Davenport, 1993) contendo cinco categorias: Estrutura organizacional, foco/linguagem, medição do desempenho/mensuração, posse e cliente. Para cada variável desenvolveu uma escala Likert de cinco pontos seguindo uma classificação de A (menor) a E (maior). Através desse instrumento, podiam ser retirados três níveis de orientação por processos: verde - nível suficiente para avançar com projetos de implementação BPM; amarelo - existem conhecimentos de orientação por processos, mas são esperados erros em projetos de implementação BPM; vermelho - falta de orientação por processos é evidente, podendo comprometer a organização durante a implementação de projetos BPM (Reijers, 2006). Esse instrumento foi validado através de entrevistas em três organizações após terem implementado os seus processos, de modo a desenvolver uma retrospeção para a fase inicial (Reijers, 2006). Através dos resultados obtidos, Reijers (2006) concluiu que, apesar das três organizações terem atingido os seus objetivos de negócio, apresentaram um baixo nível de orientação por processos, o que traduz problemas ao nível da implementação dos processos.

3.8.1 Cruzamento com o projeto de mestrado

É útil pensar nas organizações por processos, uma vez que permite identificar os processos de toda a organização e atribuir responsabilidades por cada processo. Este tipo de instrumento será útil de aplicar durante o Projeto de Inventariação e Racionalização de Processos Organizacionais nas DRAPs, para perceber o nível de orientação por processos antes e após a conclusão do projeto.

Para apoiar esta orientação por processos, a próxima secção apresenta um conjunto de *frameworks* de processos capazes de estruturar os processos dentro das organizações.

3.9 *Frameworks* de processos

Dentro de uma organização distinguem-se três tipos de processos (Ko, 2009):

1. Processos de negócio – são os processos que geram receita;
2. Processos de gestão – processos que garantem a eficiência da organização;
3. Processos de suporte – apesar de não gerarem receita, são essenciais para os objetivos do negócio.

As organizações devem perceber como é que estes processos se relacionam entre si, dependendo das entidades envolvidas. Para isso, é importante que as organizações tenham presente uma arquitetura capaz de definir e relacionar os processos dentro da organização. Existem *frameworks* de processos que devem ser aplicados de acordo com o tipo de negócio (vom Brocke & Rosemann, 2010; Harmon, 2007):

- PCF (*Process Classification Framework*) – *framework* que permite ter uma visão da cadeia de valor e dos mecanismos de suporte, permitindo dividir os processos em níveis até chegar ao nível das tarefas;
- SCOR (*Supply Chain Operation Reference*) – *framework* que permite olhar para as organizações do ponto de vista da cadeia de valor, estruturando a lógica de funcionamento da organização;
- VRM (*Value Reference Model*) – *framework* semelhante ao SCOR, mas mais abrangente no que toca a definir um planeamento e uma gestão por processos extensa. Caracterizado por identificar as relações entre os diferentes níveis dos processos;
- eTOM (*enhanced Telecom Operations Map*) – modelo destinado às organizações de telecomunicações;
- ACORD (*Association for Cooperative Operations Research and Development*) – o seu nome deve-se à organização que a criou e é uma arquitetura de referência destinada a organizações ligadas à área dos seguros;

Excluindo o eTOM e o ACORD que não se encontram enquadrados no âmbito do projeto das DRAPs, o SCOR e o VRM poderão ser *frameworks* adequados. No entanto e, tendo em conta que o VRM é mais abrangente que o SCOR, será de relevante interesse estudar o PCF e o VRM ao pormenor.

3.9.1 *Framework* PCF da APQC

Numa organização, os processos podem ser divididos em subprocessos seguindo o quadro de classificação de processos PCF da *American Productivity and Quality Center* (APQC) (APQC, 2017; vom Brocke & Rosemann, 2010). Na Figura 6 encontra-se o quadro de classificação de processos:

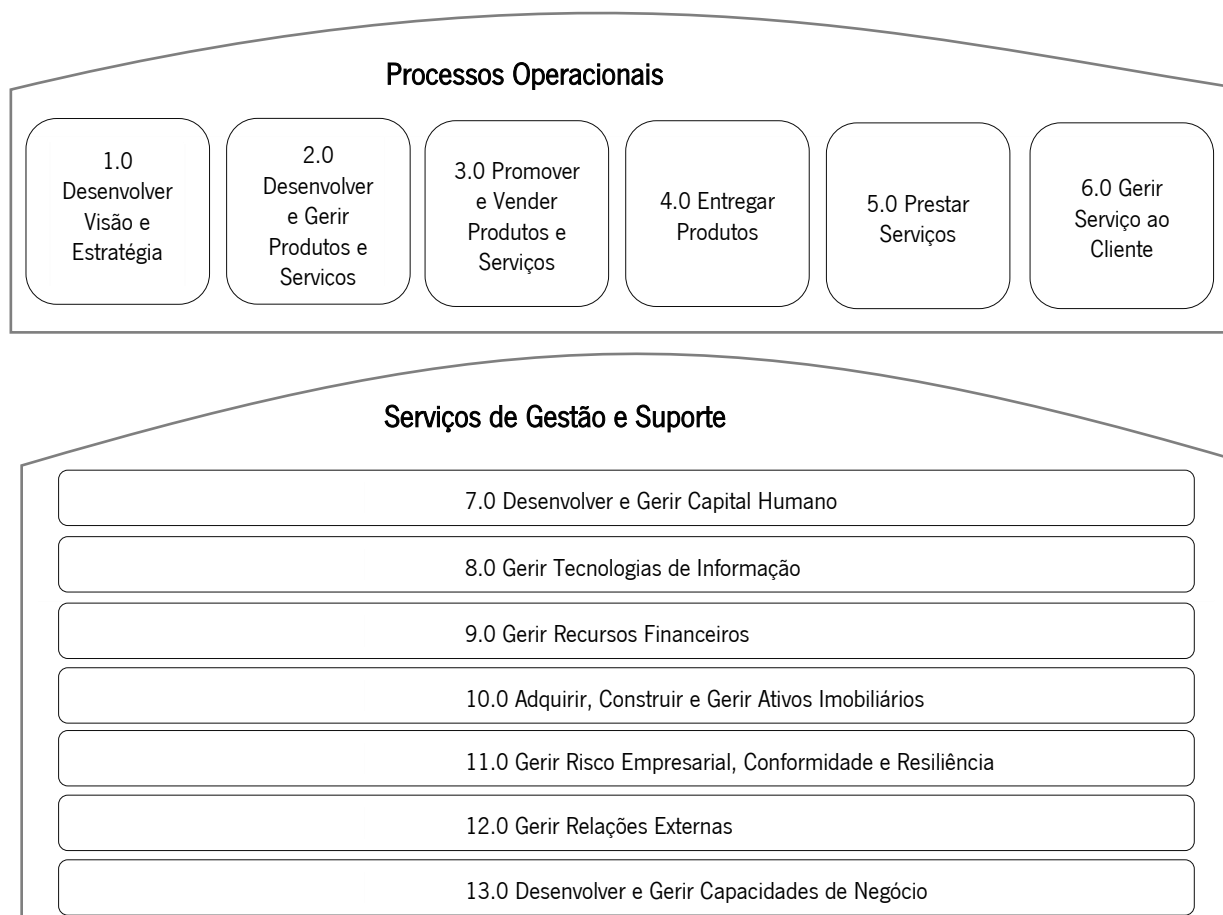


Figura 6. Quadro de Classificação de Processos - Adaptado de (APQC, 2017)

O PCF da APQC serve como referência para ilustrar a gama de processos que se pode encontrar numa organização (APQC, 2017; vom Brocke & Rosemann, 2010).

Das 13 categorias de processos incluídas no PCF resulta a seguinte informação (APQC, 2017):

- Categorias 1.0 e 6.0 – estas categorias enquadram processos e atividades relevantes para a monitorização e melhoria contínua de uma organização, tais como estabelecer uma visão estratégica e perceber o ambiente envolvente (Categoria 1), gerir o ciclo de vida dos produtos e serviços (Categoria 2), promoção de produtos e serviços através de estratégias de marketing (Categoria 3), processos que envolvem transações de bens (Categoria 4), processos correspondentes à execução dos serviços prestados na organização (Categoria 5), processos relacionados com a gestão dos serviços prestados (Categoria 6);
- Categorias 7.0 a 13.0 – estas categorias enquadram processos de gestão e suporte tais como gerir o capital humano da organização (Categoria 7), gerir as infraestruturas tecnológicas (Categoria 8), gerir recursos financeiros (Categoria 9), desenvolver e gerir ativos (Categoria 10),

estabelecer *frameworks* (Categoria 11), gerir relações com a indústria externa (Categoria 12), gerir processos de negócio (Categoria 13);

3.9.2 Framework VRM

O modelo VRM foi criado pelo Grupo *Value-Chain* e permite definir um conjunto de processos dividindo-os em níveis e identificando as ligações entre eles (vom Brocke & Rosemann, 2010; Harmon, 2007). Isto permite que os processos sejam executados ao longo de toda a cadeia organizacional, mantendo o seu fluxo (vom Brocke & Rosemann, 2010; Harmon, 2007). Na Figura 7 encontra-se uma estrutura do modelo VRM.

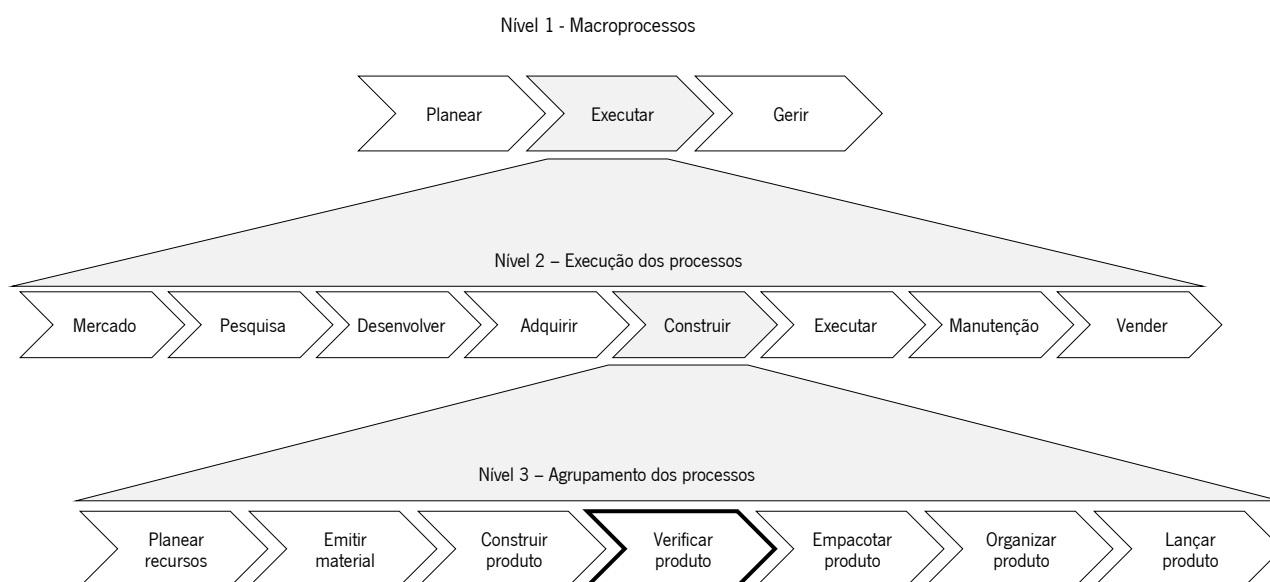


Figura 7. Estrutura VRM do Grupo Value-Chain - Adaptado de (Jeston & Nelis, 2013)

Analisando a estrutura VRM, consegue perceber-se que existe ligação entre os diferentes níveis do processo. No caso do “Verificar produto”, não existe só a ligação entre o processo antecedente e precedente, mas também do nível imediatamente acima (Jeston & Nelis, 2013).

3.9.3 Cruzamento com o projeto de mestrado

No caso do Projeto de Inventariação e Racionalização de Processos Organizacionais nas DRAPs, tanto o PCF como o VRM, serão úteis para posicionar os processos organizacionais em níveis e estruturar a lógica da cadeia organizacional.

Depois de posicionados os processos de negócio, é preciso caracterizá-los com detalhe recorrendo a diagramas de fluxo que permitam perceber a sequência dos processos (Jeston & Nelis, 2013). Desse modo, a próxima secção apresenta um conjunto de diagramas que permitem identificar todos os intervenientes nos processos organizacionais.

3.10 Caracterização de processos

Para caracterizar um processo, é necessário identificar os seus participantes, os papéis que eles assumem, as atividades desenvolvidas e as interações externas (vom Brocke & Rosemann, 2010). Uma das técnicas que pode ser utilizada para a caracterização dos processos é o SIPOC (*Suppliers, Inputs, Processes, Outputs e Customers*) (vom Brocke & Rosemann, 2010). O SIPOC, normalmente em forma de tabela, é utilizado com o intuito de identificar problemas reais dos processos, clientes externos e internos, requisitos do produto, bem como os *inputs* e *outputs* do processo (Sabir, Touri, Moussetad, Bergadi, & Talbi, 2015; Mishra & Kumar Sharma, 2014). Na coluna dos fornecedores devem ser colocados todos aqueles que fornecem bens ou serviços. Na coluna dos *inputs* devem ser colocados os recursos necessários à execução do processo, como por exemplo pessoas e formulários. Na coluna do processo devem ser descritos todos os passos que são necessários para executar o processo, sendo que é aqui que entram as leis, legislações e entidades envolvidas. Na coluna do *Output* deve ser colocado o que resulta da execução do processo. Esse resultado, será dirigido aos clientes que é alcançado assim que o processo esteja concluído. Neste tipo de tabela, por vezes, pode encontrar-se também os requisitos no sentido de acrescentar quais as orientações que o processo deve atender.

Além do SIPOC, o IGOE (*Inputs, Guides, Outpus e Enablers*) também é uma técnica utilizada na caracterização dos processos. Foi criado por Roger Burlton e por um conjunto de investigadores tendo passado por sucessivas iterações até chegar ao IGOE final (vom Brocke & Rosemann, 2010). Na Figura 8 apresenta-se uma versão simplificada do diagrama de IGOE de Burlton:

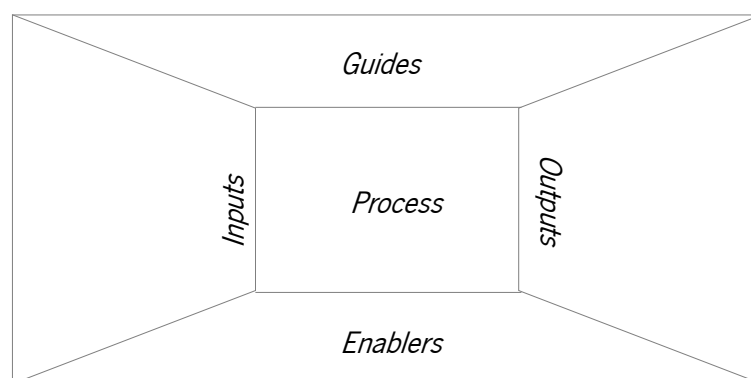


Figura 8. IGOE de Burlton - Adaptado de (vom Brocke & Rosemann, 2010)

Esta técnica, presente na Figura 8, permite analisar os problemas associados aos processos encontrados nas arquiteturas e *frameworks*, como por exemplo o VRM, referido na secção 3.9 (vom Brocke & Rosemann, 2010). Nos *inputs* deve ser colocado aquilo que é necessário para iniciar o processo. Em *guides* deve ser colocado o conjunto de restrições que estão associadas ao processo,

sendo esta uma vantagem desta técnica, pois permite enfatizar aquilo que é ignorado ao longo do processo. Em relação aos *outputs*, deve ser identificado o estado final do processo, bem como o destinatário do mesmo. Em *enablers* devem ser colocados todos os intervenientes na concretização do processo. Ao centro, deverá ser descrito o processo que será alvo de análise.

Tanto o SIPOC como o IGOE são semelhantes tendo a mesma finalidade. Desse modo, para caracterizar processos as organizações, deverá ser selecionado apenas um deles.

3.10.1 Cruzamento com o projeto de mestrado

Tendo em conta que um dos objetivos do Projeto de Inventariação e Racionalização de Processos Organizacionais nas DRAPs é caracterizar os seus processos organizacionais, estas técnicas vão de encontro a esse objetivo, devendo ser utilizadas no âmbito das ações de formação.

Para perceber o panorama de projetos BPM ligados a casos reais, na próxima secção descrevem-se casos de organizações em países distintos que adotaram projetos BPM.

3.11 Projetos BPM

A execução de projetos BPM implica que haja uma gestão da mudança organizacional, uma gestão dos impactos nas pessoas e ainda uma forte liderança por parte dos gestores de linha (Jeston & Nelis, 2013).

Houy et al. (2010) realizou uma pesquisa acerca dos artigos que estariam relacionados com BPM até ao ano de 2008, utilizando duas bases de dados de renome internacional: *Science Citation Index (Thomson Scientific)* e *Business Source Premier (Ebsco)*. De um total de 355 artigos, apenas 24 eram relacionados com projetos BPM no contexto da administração pública, sendo que metade emergiram a partir de 2005, demonstrando uma grande preocupação BPM. Este aumento de interesse em BPM no setor público, deve-se ao facto do BPM permitir uma melhoria da eficácia e eficiência dos serviços públicos.

Existem projetos na administração pública da Europa que seguiram abordagens BPM (Schminck et al., 2013). A Alemanha, a Tailândia, o Brasil, a Suécia, a Áustria, Eslovénia e Itália são exemplos de países onde foram desenvolvidas investigações nesta área de gestão por processos de negócio.

- Alemanha – Baseado no estudo de Schaller & Obermeier (2016)

Através de uma plataforma online do Centro de Baviera na Alemanha para Famílias e Assuntos Sociais, é possível atribuir a licença de deficiência a pessoas com mais de 50% de incapacidade sem ter de utilizar papéis ou mesmo deslocar-se ao local. Neste processo existe a troca de informações entre organismos que fazem parte do processo, principalmente entre revisores médicos que analisam o caso e atribuem o grau de incapacidade ao cidadão.

- Tailândia – Baseado no estudo de Keretho & Wonggate (2014)

Em 2006, na Tailândia foi divulgado um *framework* de interoperabilidade *e-Government* com o objetivo de promover a interoperabilidade entre diferentes serviços públicos melhorando o serviço prestado aos cidadãos. No entanto, e apesar de todos os esforços para implementar esse *framework*, essa tarefa não foi fácil. No ano de 2011 ocorreu um desastre natural afetando significativamente o setor agrícola. Todos os agricultores afetados tinham de se dirigir a vários escritórios para preencher documentos, tendo esses de ser validados pelas autoridades governamentais antes de enviar para outros agentes, despoletando outro tipo de transações. Por exemplo, se um agricultor fosse proprietário de animais e, ao mesmo tempo, proprietário de plantações agrícolas, esse agricultor teria de se dirigir a

pelo menos dois postos distintos para entregar a documentação referente aos desastres em cada área agrícola. Uma maneira de contornar os problemas desse processo, seria a troca de informação relevante entre as várias entidades de forma automática, melhorando o tempo de validação dos dados e garantindo transações automáticas ao longo de todo o fluxo de trabalho. Desse modo, foi proposto o desenvolvimento e implementação de um novo sistema: o sistema Aggie DRIS. Este sistema foi caracterizado pela interoperabilidade de dados entre sete agências públicas, permitindo que os agricultores apresentassem a sua candidatura online, em vez de se dirigirem a várias agências duplicando documentos em papel. Como as bases de dados das agências iriam estar interligadas, essas informações ficariam a estar disponíveis online em todos os escritórios permitindo, assim, gerir e tornar mais rápido o processo da candidatura.

- Brasil – Baseado no estudo de Silva, Damian, & De Pádua (2012)

Em 2012, foi efetuada uma pesquisa entre duas organizações do Brasil, organização A e organização B, para perceber o seu nível de evolução no que toca à gestão por processos. Através de entrevistas com os diretores gerais e gestores de cada uma das organizações, verificou-se que a organização A adotou uma abordagem horizontal para as tarefas de gestão por processos, ao contrário da organização B. Desse modo, a organização A apresentou uma evolução mais rápida, uma vez que todas as suas áreas se encontravam em sintonia ao longo de todo o processo. Os investigadores concluíram assim que, quanto mais os processos apresentassem uma abordagem horizontal, mais orientada por processos seria a organização (Silva et al., 2012).

- Suécia – Baseado no estudo de Lönn & Uppström (2013)

Em 2013, na Suécia foi desenvolvida uma investigação no que toca ao tratamento e à gestão de reclamações de cinco municípios, uma vez que todos eles ofereciam esse serviço. Foram realizados workshops e entrevistas para recolha de informação e, através da sua análise, percebeu-se que os municípios Suecos possuem uma baixa maturidade no que toca à gestão por processos. Isto deveu-se ao facto dos municípios estarem organizados em silos isolados, não existir um dono de processo para o processo da gestão de reclamações, possuírem diferentes tecnologias não integradas e não introduzirem no sistema todas as reclamações que tratam. Além disso, o facto de apenas um município ter conseguido modelar o processo de reclamação, demonstra que nos restantes não foi possível chegar a um consenso

devido às diferentes rotinas de trabalho entre várias unidades administrativas. Este caso é semelhante ao retratado neste projeto de mestrado.

- Áustria e Eslovénia – Baseado no estudo de Malinova et al. (2014)

Em 2014, Malinova et al. (2014) desenvolveram uma investigação, entre duas organizações do setor público da Áustria e da Eslovénia, com o intuito de avaliar o sucesso de iniciativas BPM. Esta investigação foi feita através de entrevistas que permitiram preencher uma *framework* de avaliação construída pelos investigadores. Através dos resultados obtidos em cada organização e, apesar de ambas terem adotado o BPM para otimizar os seus processos, foi possível perceber que a organização da Eslovénia conseguiu atingir os seus objetivos e foi capaz de otimizar os seus processos. Assim, o seu sucesso em iniciativas BPM traduz-se pelo facto de ter mais ações concretizadas e definir objetivos mais específicos. No caso da organização da Áustria, verificou-se que esta ainda está presa à documentação dos processos e os seus funcionários não estão conscientes da iniciativa BPM, uma vez que todas as ações relacionadas com BPM ocorreram internamente entre os membros BPM e o responsável da organização. Desta investigação, concluiu-se que uma organização que tenha os seus objetivos bem definidos, que envolva todas as pessoas responsáveis pelo processo, que tenha uma forte liderança, uma cultura ligada ao BPM e uma estratégia bem definida consegue ser bem-sucedida em iniciativas BPM.

- Itália – Baseado no estudo de Corradini et al. (2015)

Em 2015, na Itália, foi desenvolvida uma investigação sobre dois processos que apresentassem interações entre organismos públicos. Esses processos foram modelados com a linguagem BPMN e implementados através de tecnologias. O facto dos processos terem sido implementados através de tecnologias, permite a racionalização dos processos e a desmaterialização dos modelos em papel. Com esta investigação foi possível perceber que, apesar dos processos selecionados serem complexos, a linguagem BPMN é uma linguagem adequada para modelar processos de negócio dentro do domínio da administração pública, contribuindo para melhorar os processos de prestação de serviços.

Através dos exemplos retratados, os problemas na prestação de serviços públicos aos cidadãos são uma preocupação atual.

Este tipo de projetos BPM no setor público, tem sucesso se as diversas unidades envolvidas na prestação de serviços e as unidades responsáveis pelas tecnologias colaborarem entre si até chegarem

a um consenso no que toca à orientação de processos no ambiente administrativo (Walser & Schaffroth, 2011).

3.11.1 Cruzamento com o projeto de mestrado

Tal como foram identificados os projetos BPM em organizações reais e os seus resultados divulgados para a comunidade científica, este projeto de mestrado seguirá a mesma abordagem através da descrição de um caso real, o Projeto de Inventariação e Racionalização de Processos Organizacionais nas DRAPs, e posterior divulgação dos seus resultados.

Na próxima secção, serão apresentados os fatores que afetam o sucesso dos projetos de BPM.

3.12 Fatores que afetam o sucesso de projetos BPM

Segundo Jeston e Nelis (2013) existem quatro fatores críticos num projeto de melhoria de processos: as pessoas, os processos, a tecnologia e a gestão do projeto. Além destes, existem outros aspetos que são importantes para o sucesso destes projetos e que são identificados como os alicerces do projeto BPM. Jeston e Nelis (2013) criaram o banco de sucesso dos projetos BPM, identificado na Figura 9, que contém os aspetos necessários para o sucesso de projetos BPM.

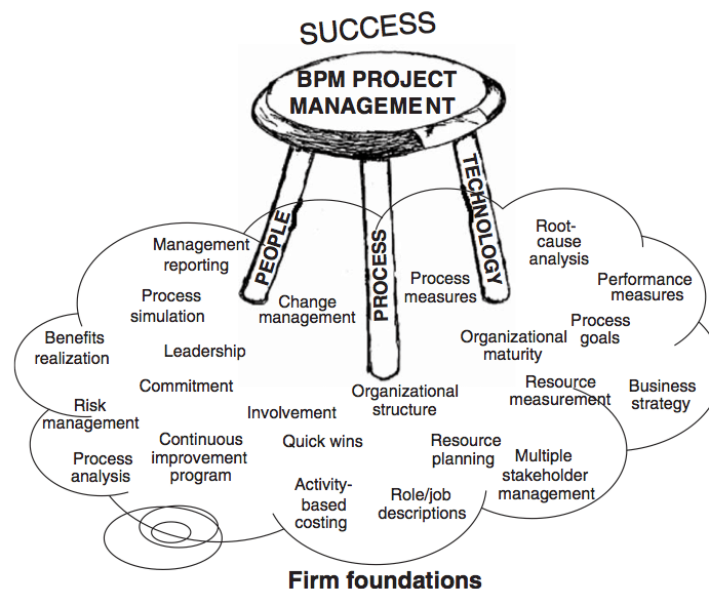


Figura 9. Banco de sucesso dos projetos BPM – Retirado de (Jeston & Nelis, 2013)

Se as bases que suportam o banco não forem executadas com êxito, o banco vai afundar-se e o projeto não será bem-sucedido. Pelo contrário, se as bases forem firmes e bem executadas, o banco está seguro e o projeto será bem-sucedido. Claro que para isso, os quatro componentes do banco têm de ser bem-sucedidos. Ora vejamos, se um projeto não for bem gerido, a sua implementação falhará. Assim sendo, se a gestão de projeto falhar, as pernas do banco irão colapsar e, portanto, o projeto deixará de atender às expectativas levando ao seu fracasso. Mesmo se existir uma boa gestão de projeto e, por exemplo falhar as tecnologias para suportar os processos, o sucesso do projeto ficará comprometido. O mesmo acontece para as pessoas e os processos. Se num projeto as pessoas não forem informadas sobre as mudanças que vão sofrer no seu trabalho e o porquê de isso acontecer, dificilmente vão aceitar estas alterações. Um projeto sem o compromisso das pessoas, é um projeto falhado porque são as pessoas que vão trabalhar nos processos. Se esses processos, por sua vez, também não estiverem de acordo com a estratégia da organização e das metas que se pretende atingir

com o projeto, são processos que não irão trazer vantagens na organização e, portanto, é preciso perceber se aquilo que está a ser desenvolvido na organização está a ser realizado da melhor forma.

Quando uma organização está a ser estrangulada por estes componentes, evidencia sintomas como a incerteza por onde deve começar, aquilo que foi planeado não está a ter progresso, compraram tecnologias e pensam que o problema está resolvido, os processos recriados não são implementados, os benefícios atingidos não são suficientes e o facto de melhorarem os processos pela razão errada (Jeston & Nelis, 2013).

Tal como já foi possível perceber, um projeto BPM tem a capacidade de envolver diversas partes interessadas dentro e fora da organização. Embora cada projeto seja único e tenha os seus fatores de sucesso associados, Jeston e Nelis (2013) identificam dez fatores fundamentais e críticos de sucesso para qualquer projeto BPM:

1. Ter alguém que assuma a liderança: é preciso estar no terreno e dedicar tempo ao projeto. Há muitos líderes dentro das organizações que estão a desenvolver experiências em projetos BPM. Pode começar por projetos piloto/experiências ou expandir-se para toda a organização e divisões. O tempo é crítico para o projeto e o compromisso de tempo vai envolver o líder de projeto, os *stakeholders*, clientes, fornecedores e pessoas dentro da organização;
2. Adquirir um conjunto de competências na abordagem BPM: encontrar o equilíbrio dos *stakeholders*. O gestor de projeto deve ter competências significativas no que diz respeito à gestão da mudança nas pessoas e gestão de *stakeholders*. Os projetos BPM requerem este conhecimento para aprofundar e melhorar o que foi desenvolvido no passado. Um projeto BPM requer uma mudança fundamental e estrutural;
3. Definir uma estratégia organizacional: projetos são criados para adicionar valor para a execução dos objetivos e da estratégia organizacional. O projeto não existe, a menos que seja especificamente planeado como uma solução tática a curto prazo. A estratégia da organização é um crescimento comum onde as pessoas estão envolvidas para trabalhar sobre os mesmos objetivos;
4. Possuir uma arquitetura de processos: possuir uma arquitetura de processos permite descrever as bases do processo na organização e é uma referência para qualquer mudança na forma como a organização escolhe a abordagem BPM;
5. Possuir uma abordagem estruturada para a implementação BPM: Tem de existir um acordo estruturado e uma abordagem sistemática, senão será um projeto caótico;

6. Gerir a mudança das pessoas: é essencial atuar de modos diferentes pois formas diferentes de pensar, obrigam a que as pessoas tenham outras maneiras de agir. É preciso discutir as mudanças nos processos com as pessoas. Os processos são executados por pessoas ou por pessoas que suportam a tecnologia. São estas pessoas que podem quebrar a implementação de um projeto BPM e, se estas não apoiarem o projeto, este pode ser um fracasso;
7. Assumir responsabilidades e executar o seu trabalho, para que posteriormente, o desempenho das pessoas possa ser avaliado: as pessoas têm um impacto significativo nos projetos BPM. É preciso garantir que as pessoas ganhem confiança, percebam os objetivos e as metas pedidas, para que depois possam ser responsabilizadas pelo seu desempenho. As pessoas são o património de uma organização e o seu desempenho não deve ser avaliado até estar tudo implementado;
8. Iniciar e terminar o projeto: todas as iniciativas BPM devem ser alinhadas e, uma vez completas, uma revisão pós implementação deve ser conduzida para garantir que as lições aprendidas são transferidas para projetos posteriores;
9. Manter um desempenho sustentável: um projeto tem um período de vida definido enquanto que um processo, se for mantido, apoiado, medido e gerido, continuará a existir num ambiente de negócio *as-usual*, muito para além da vida do projeto. A organização tem de entender como cuidar dos processos e estabelecer uma estrutura de processos de negócio que mantém os processos vivos (eficiência e eficácia);
10. Entender o valor adquirido: um projeto só se completa se for atingida a razão pela sua existência e se foi entregue à organização de maneira que o negócio possa sustentar os resultados dos mesmos. É importante reunir todas as vitórias ganhas (precisam de ser avaliadas e implementadas para perceber quais são os seus resultados a nível económico). Isto cria financiamento e um novo impulso para projetos BPM. Todos os *stakeholders* devem saber de todas as vitórias ganhas e quais os seus benefícios através das suas implementações, de forma sensata e razoável.

Além destes fatores identificados por Jeston e Nelis (2013), outros investigadores abordaram o assunto através de novos casos de estudo e pesquisas (Ariyachandra & Frolick, 2008; Crane & O'Regan, 2010; Miers, 2006; Ravesteyn & Batenburg, 2010; Trkman, 2010). Apesar de terem estudado os fatores críticos de sucesso em diferentes projetos, os fatores identificados pelos autores referidos conseguem abranger os fatores indicados por Jeston e Nelis (2013).

3.12.1 Cruzamento com o projeto de mestrado

No âmbito do Projeto de Inventariação e Racionalização de Processos Organizacionais nas DRAPs, os fatores identificados devem ser analisados após a conclusão do mesmo para aferir o nível de sucesso do projeto a fim de perceber o que falhou e o que correu bem.

Na próxima secção serão abordados os níveis de maturidade de processos em projetos BPM.

3.13 Níveis de maturidade de processos

Uma das questões que se levanta em projetos BPM, é identificar em que nível de desenvolvimento BPM se encontram os processos das organizações (De Bruin & Rosemann, 2005). Foi assim que foram surgindo modelos de maturidade, que visam avaliar as capacidades de uma organização em relação a uma determinada disciplina (De Bruin & Rosemann, 2005). Neste caso, importa medir o nível de maturidade das organizações no que toca ao BPM. O *Capability Maturity Model* (CMM), foi um modelo proposto pelo Instituto de Engenharia de Software da Universidade *Carnegie Mellon* para a avaliação do desenvolvimento de processos de software (De Bruin & Rosemann, 2005). No entanto, este modelo é orientado para avaliar a maturidade de processos específicos de acordo com a forma como estão estruturados e as suas descrições de um negócio ou função específica (Dijkman, Lammers, & de Jong, 2016). Foi então que surgiram os modelos de maturidade BPM, que medem a maturidade dos processos no seu geral (Dijkman et al., 2016). Neste tipo de modelo, os indicadores de medição podem ser aplicados a qualquer processo. Um desses modelos é o *Business Process Maturity Model* (BPMM) proposto pelo *Object Management Group* (OMG) (OMG, 2008; Paulk, Curtis, Chrissis, & Weber, 1993; Roeglinger & Poeppelbuss, 2012) que é um modelo padrão internacional. Este modelo possui cinco níveis:

- Nível 1 - Estado Inicial: são desenvolvidos trabalhos sem ter um processo específico ou algum suporte organizacional;
- Nível 2 – Estado de Gestão: gestores garantem um ambiente estável dentro de cada unidade da organização, fazendo com que o trabalho possa ser realizado repetidamente;
- Nível 3 - Estado de Padronização: a organização padroniza um conjunto de processos;
- Nível 4 - Estado Previsível: os processos são geridos quantitativamente, a fim de obter resultados esperados;
- Nível 5 - Estado de Inovação: processos organizacionais são melhorados continuamente.

De nível para nível, é preciso cumprir objetivos e ter em conta áreas de processos específicas. Uma organização imatura é uma organização onde, mesmo que os processos tenham sido descritos e especificados, isso não é cumprido rigorosamente (OMG, 2008). Além disso, quando são impostos prazos para realizar um determinado processo ou serviço, a sua qualidade é comprometida para cumprir o prazo estipulado (OMG, 2008). Neste tipo de organizações, não existe uma base para a resolução de problemas e os gestores são chamados para intervir em problema momentâneos (OMG, 2008).

Por outro lado, uma organização madura é uma organização capaz de definir, executar, gerir e melhorar os seus processos continuamente (OMG, 2008). Todos os processos são planeados,

documentados e executados tal e qual como foram definidos (OMG, 2008). Existe uma base objetiva para resolver problemas e, quando é necessário ocorrem mudanças e todas as opções são analisadas e comunicadas à organização (OMG, 2008).

3.13.1 Cruzamento com o projeto de mestrado

No âmbito do Projeto de Inventariação e Racionalização de Processos Organizacionais nas DRAPs, identificar o nível de maturidade de processos antes e após o término do projeto é de relevante interesse para perceber o impacto que o projeto teve na organização.

Para analisar todas as vertentes identificadas nesta revisão de literatura, é preciso definir como será feita a recolha de dados. Dessa forma, a próxima secção, descreve métodos de pesquisa e técnicas de recolha de dados a ter em conta num estudo de caso.

3.14 Abordagem de pesquisa e técnicas de recolha de dados

Para desenvolver um projeto que envolva a recolha de dados, é preciso selecionar técnicas que serão utilizadas para efetuar essa recolha. Foram identificadas três abordagens pesquisa que a seguir se descrevem (Creswell, 2013; Houghton, Casey, Shaw, & Murphy, 2013; Yin, 2013):

1. **Abordagem Qualitativa:** tem como principal propósito compreender fenómenos em contextos específicos, ou seja, está relacionada com o levantamento de dados sobre a reação, comportamentos e opiniões de um determinado grupo em relação a um tema (Ritchie, Lewis, Nicholls, Ormston, & others, 2013). Este tipo de abordagem conta com dois tipos de recolha de dados: recolha de dados através de observação e a recolha de dados através de entrevistas. Em relação à recolha de dados por observação, é preciso ter em conta se será feita uma observação participante, caracterizada pelo investigador ser externo ao grupo, mas interagir com o mesmo, ou uma observação não participante, caracterizada pela observação, mas não participação do investigador no estudo. Como este tipo de recolha de dados é caracterizado pelo levantamento de reações e comportamentos que são visualizados no grupo, retirar notas de campo torna-se essencial. Estas podem ser descritivas se forem notas precisas e minuciosas ou reflexivas se forem interpretações do próprio investigador. Em relação às entrevistas, estas são vantajosas pois permitem recolher informação que não foi possível detetar pela técnica de observação. Estas podem ser de três tipos: estruturada, semiestruturada e não estruturada. A entrevista estruturada caracteriza-se por ser uma entrevista em que o investigador deve seguir à risca um conjunto de questões já preparadas. A entrevista semiestruturada aplica-se quando se pretende comparar dados de diferentes participantes tendo sempre a possibilidade de ir acrescentando novas perguntas, de acordo com o que os participantes vão respondendo. A entrevista não estruturada é desenvolvida quando se pretende perceber a perspetiva dos entrevistados sobre um determinado assunto, permitindo que o próprio entrevistado construa a entrevista do início ao fim. Nesta abordagem, os resultados obtidos são descritos destacando frases relevantes, sentimentos que foram transparecendo na entrevista e comportamentos apresentados que possam ser relevantes para a interpretação dos dados obtidos.
2. **Abordagem Quantitativa:** caracteriza-se por ser uma abordagem de natureza estatística, uma vez que tem como objetivo quantificar um determinado caso. Para isso, deve ser selecionada uma amostra de indivíduos, como por exemplo grupos de discussão (*focus group*), que permita entender a perspetiva daquele grupo em relação a um determinado assunto. São utilizados

questionários estruturados que permitam aos indivíduos selecionar uma das opções possíveis por pergunta e os resultados obtidos geralmente são em forma de gráficos e tabelas.

3. Abordagem Mista: surge como junção das duas abordagens referidas, ou seja, são recolhidos dados quer de forma qualitativa quer de forma quantitativa. A combinação destas duas abordagens de recolha de dados permite obter resultados com características diferentes tornando-se uma abordagem mais completa para a compreensão da investigação.

3.14.1 Cruzamento com o projeto de mestrado

Para a realização deste projeto de mestrado, será importante ter em conta estas abordagens, de modo a adotar a mais adequada para o que se pretende obter em cada objetivo do projeto de dissertação.

No capítulo 4 é iniciada a segunda fase do ciclo PDCA/PECR que corresponde à execução deste projeto de mestrado.

4 PROJETO DE INVENTARIAÇÃO E RACIONALIZAÇÃO DE PROCESSOS ORGANIZACIONAIS NAS DRAPs

Este capítulo descreve aquilo que foi executado durante o Projeto de Inventariação e Racionalização de Processos Organizacionais nas DRAPs, de acordo com os seus objetivos. Este capítulo é referente à fase 2 do ciclo PDCA/PECR, Execução.

4.1 Descrição do projeto

O Projeto de Inventariação e Racionalização de Processos Organizacionais nas DRAPs é o foco deste projeto de mestrado e surgiu da atividade 1 do Projeto Portal Único DRAP. O Projeto Portal Único DRAP é uma das 255 medidas do programa Simplex+ 2016, um Programa Nacional de Modernização do Estado. Este projeto tem como objetivo principal a criação de um portal de serviços comum às cinco DRAPs, através da agregação e desmaterialização de processos com impacto no seu funcionamento.

Para a concretização do Projeto de Inventariação e Racionalização de Processos Organizacionais nas DRAPs, devem ser tidos em conta os seguintes objetivos:

- Inventariação os processos existentes nas cinco DRAPs;
- Priorização de áreas e seleção de processos para a sua desmaterialização em serviços que possam vir a ser disponibilizados no portal comum;
- Modelação de 10 processos selecionados;
- Dotar os técnicos das DRAPs de competências para a definição da arquitetura de processos e modelação de processos;
- Definição de normas e boas práticas para a monitorização da execução dos processos e melhoria contínua.

Segundo o caderno de encargos, com este projeto pretende-se dotar um conjunto de técnicos das DRAPs com competências, conhecimentos e técnicas que permitam a continuidade dos trabalhos após a sua conclusão. Para isso foram propostas duas ações de formação divididas em nove dias de formação:

- Formação 1 - correspondente à arquitetura e caracterização de processos, envolvendo conceitos de gestão por processos e a sua integração com gestão documental, métodos e técnicas para a identificação e delimitação de processos, introdução à *Business Process Management Notation* (BPMN) e metodologia a seguir para construir uma lista de processos;

- Formação 2 - correspondente ao desenho e modelação de processos, envolvendo conceitos e ferramentas de modelação, bem como mecanismos de validação e melhoria dos processos.

Relativamente à componente de consultoria, esta abrangerá a modelação e redesenho dos processos organizacionais, sendo realizada no decorrer das ações de formação.

Nas secções seguintes deste capítulo, será detalhado o Projeto de Inventariação e Racionalização de Processos Organizacionais nas DRAPs.

4.2 Formandos

Tal como foi referido no capítulo 2 deste projeto de dissertação, foram realizadas nove ações de formação. Para a realização das ações de formação, contou-se com a presença de 16 técnicos das DRAPs, como se identifica na Tabela 7, distribuídos pelas cinco DRAPs. Em relação às áreas a que estes pertencem, estiveram presentes técnicos pertencentes à área do planeamento, comunicação, informática, investimento, gestão financeira, recursos humanos e delegação sub-regional.

Tabela 7. Distribuição dos técnicos das DRAPs

Técnico DRAP	DRAP a que pertence
E1	Algarve
E2	Alentejo
E3	Centro
E4	LVT
E5	LVT
E6	Algarve
E7	LVT
E8	Alentejo
E9	Norte
E10	Centro
E11	Alentejo
E12	Norte
E13	Norte
E14	Centro
E15	Algarve
E16	LVT

Para dar início às ações de formação com conhecimento de causa, foi necessário recorrer a fontes de informação para clarificar conceitos, sendo essa a próxima secção deste projeto de dissertação.

4.3 Análise das fontes de informação

Um dos objetivos presentes no Projeto de Inventariação e Racionalização de Processos Organizacionais nas DRAPs, é realizar o levantamento dos processos das DRAPs. Para isso, foi necessário recorrer a diversas fontes de informação para a clarificação e compreensão de conceitos, da orgânica e das atividades associadas ao funcionamento das DRAPs:

1. Legislação relevante no que se refere ao funcionamento das DRAPs, nomeadamente, o Decreto Regulamentar n°39/2012, o Despacho n°4186/2015, Decreto-Lei n°251-A/2015, a Portaria n°305/2012, o Despacho n°4186/2015;
2. Sites das DRAPs: DRAP Norte, DRAP Centro, DRAP LVT , DRAP Alentejo e DRAP Algarve;
3. Sites de entidades com as quais as DRAPs interagem, por exemplo, Instituto do Vinho e da Vinha (IVV), Direção Geral de Agricultura e Desenvolvimento Rural (DGADR);
4. Sites de referência para a disponibilização de serviços das DRAPs: Balcão do Empreendedor e Portal do Cidadão;
5. Documentos associados à Gestão Documental, nomeadamente, à Macroestrutura Funcional (MEF), à Avaliação Suprainstitucional da Informação Arquivística (ASIA), e aos Requisitos Modulares para o Sistema de Gestão de Documentos de Arquivo (MoReq);
6. Lista consolidada de processos inicial (Apêndice C - Lista de Processos identificados), fornecida pelos técnicos das DRAPs.

Através da análise do conteúdo destas fontes de informação, foi possível identificar relações entre os processos das DRAPs. Por forma a estruturar o pensamento ao nível dos processos, foi criada uma arquitetura de referência, identificada na próxima secção.

4.4 Definição de uma arquitetura de referência

Uma arquitetura de referência constitui um instrumento importante no desenvolvimento de uma arquitetura de processos. Esta arquitetura é um modelo conceptual que identifica os processos e as relações entre eles envolvendo diferentes níveis.

Tendo em conta a envolvente em que as DRAPs atuam, numa lógica de interface entre organismos da administração pública e o cidadão, foi apresentada nas ações de formação, uma arquitetura desenvolvida pela equipa de projeto UMinho dividida em três níveis, descritos a seguir e representados na Figura 10:

1. O primeiro nível corresponde a uma visão de topo que inclui a receção da atribuição da responsabilidade pela execução de um novo serviço, a execução desse serviço e o reportar os resultados da sua execução à entidade que atribui a execução do serviço;
2. O segundo nível corresponde essencialmente ao ciclo de melhoria contínua: planear, executar, controlar e agir; este nível corresponde a uma perspetiva mais detalhada da execução do serviço incluída no nível 1;
3. O terceiro nível é um exemplo de um processo correspondente a um serviço (em abstrato) prestado pelas DRAPs; neste nível chama-se a atenção da necessidade de considerar vários subprocessos; no exemplo apresentado inclui-se a divulgação da existência do serviço e o apoio ao acesso ao serviço, a receção do pedido de serviço, a componente de avaliar/decidir o que foi solicitado, a atualização de registos relacionados com a execução do serviço e, finalmente, o responder ao pedido de serviço.

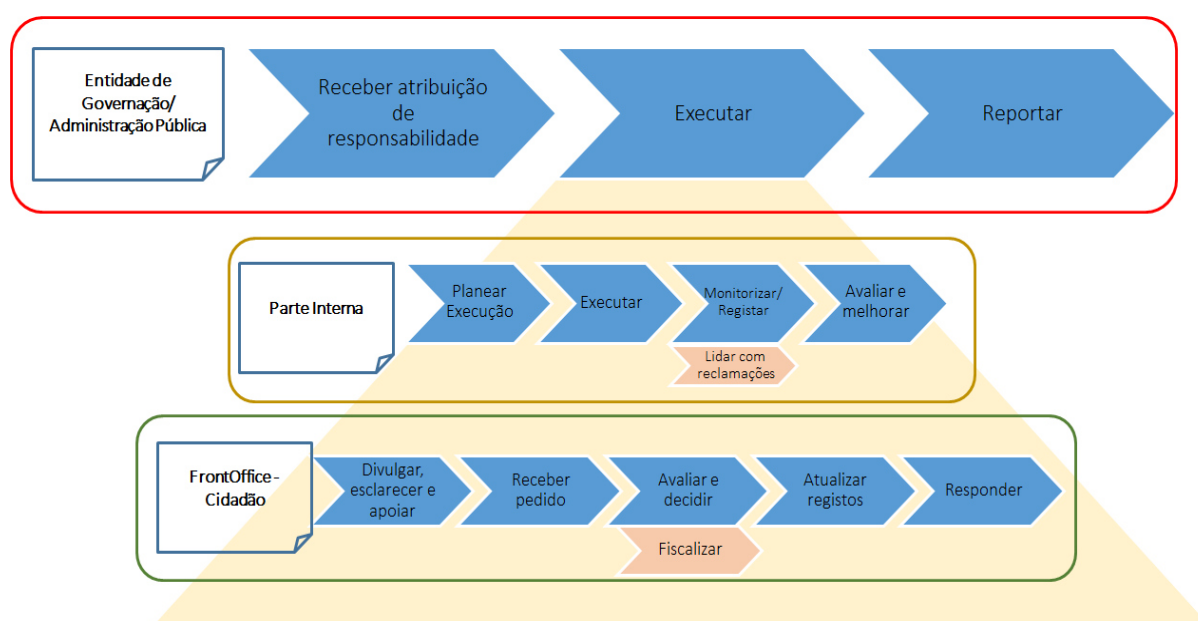


Figura 10. Exemplo de uma arquitetura inicial de processos

Esta arquitetura de referência, foi apenas uma sugestão apresentada pela equipa de projeto UMinho para ajudar os técnicos das DRAPs a estruturar o seu pensamento no que toca a um processo de prestação de serviços. Mesmo assim, foi um ponto de partida para definir e relacionar alguns processos nas DRAPs. Ao criar esta arquitetura foi tido em conta o modelo VRM, referido na secção 3.9.2 da revisão de literatura, uma vez que permite definir vários níveis pelos quais os processos terão de passar, identificando ligações entre essas passagens (vom Brocke & Rosemann, 2010; Harmon, 2007).

Estruturado o pensamento ao nível dos processos, e tendo em conta que um dos objetivos do Projeto de Inventariação e Racionalização de Processos Organizacionais nas DRAPs é a criação de um catálogo de serviços único entre as cinco DRAPs, na próxima secção é descrito o processo de criação desse catálogo.

4.5 Criação do catálogo de serviços

O catálogo de serviços é um documento que contém todas as descrições dos serviços prestados pelas DRAPs. A existência desse catálogo permitirá às DRAPs funcionarem em sintonia, aplicando da mesma forma as regras e regulamentos aplicáveis a cada um dos serviços que as DRAPs têm à sua responsabilidade.

Assim, esse catálogo de serviços contém os processos que, no quadro de classificação de processos (PCF - *Process Classification Framework*) da *American Productivity and Quality Center* (APQC) (APQC, 2017), aparecem enquadrados no número 5.0 Prestar Serviços correspondendo a processos operacionais. O PCF da APQC foi utilizado durante o Projeto de Inventariação e Racionalização de Processos Organizacionais nas DRAPs como referência para ilustrar a gama de processos que se pode encontrar numa organização. Embora o PCF da APQC seja orientado a empresas e não a instituições da administração pública, este é útil na medida em que ajuda a distinguir as atividades principais das de suporte e a ilustrar a diversidade de atividades que podem existir numa organização.

De forma a criar um catálogo de serviços comum a todas as DRAPs, característico por se limitar aos processos correspondentes dos serviços prestados pelas DRAPs, foi necessário ter em conta uma lista inicial que tinha sido desenvolvida através da junção de várias listas provenientes das cinco DRAPs. Essa lista inicial era composta por 89 linhas onde estavam identificados os macroprocessos, as entidades coordenadoras e os processos ou atividades correspondentes a cada macroprocesso (ver Apêndice C - Lista de Processos identificados). Contudo, nessa lista inicial existiam processos que não estavam associados a nenhum macroprocesso e, aliado a isso, no decorrer da ação de discussão dessa lista, verificou-se que não existia uma harmonização por parte das DRAPs naquilo que estava exposto. Dessa forma, foi necessário elaborar novas versões. Essas novas versões foram produzidas através de processo iterativo, onde foram criadas e validadas novas listas resultando num total de cinco iterações e, portanto, cinco versões obtidas gradualmente no decorrer das ações de formação. Esse processo iterativo até chegar às cinco versões encontra-se descrito em Apêndice D – Versões efetuadas na lista de processos identificados. A lista final pode ser consultada em Apêndice E - Catálogo de Serviços.

O catálogo de serviços é constituído por uma coleção de fichas de catálogo, onde cada um dos serviços prestados pelas DRAPs, são objeto de descrição detalhada. A ficha de catálogo é apresentada na secção 4.8 deste projeto de dissertação.

Por forma a identificar o conjunto de macroprocessos a modelar durante as ações de formação, foram seguidos critérios, em conformidade com os elementos presentes das DRAPs, que são expostos na secção seguinte deste projeto de dissertação.

4.6 Critérios de seleção de 10 macroprocessos a explorar

Segundo os objetivos presentes no caderno de encargos do Projeto de Inventariação e Racionalização de Processos Organizacionais nas DRAPs, foi definido que fossem selecionados 10 macroprocessos e que estes fossem detalhados e modelados.

Dessa forma, todos os processos existentes nas DRAPs que produzam um serviço que traga valor para os seus clientes, são processos passíveis de serem incorporados na lista de processos das DRAPs. Esse racional foi seguido pelos técnicos das DRAPs ao elaborar a lista de processos que foi analisada, otimizada e melhorada conforme descrito na secção 4.5, de forma a obter-se um catálogo de serviços comum para as várias DRAPs.

No entanto, a questão que se levanta é como selecionar dessa lista de processos 10 macroprocessos. Assim, e em consenso com todos os técnicos das DRAPs, foram tidos em conta quatro critérios de seleção:

1. Importância do macroprocesso para as DRAPs - internamente nas DRAPs, o macroprocesso necessita de ser melhorado, pois é preciso identificar pontos fortes e/ou pontos fracos (pontos que precisam de ser melhorados tais como: complexidade na operação, reduzir custos, gargalos, falhas de integração, atividades redundantes, tarefas de baixo valor agregado, refazer o trabalho, excesso de documentação e aprovações), além de ser uma excelente forma de melhorar o entendimento sobre os processos e aumentar o desempenho do negócio;
2. Potencial para integrar o portal DRAP - dado o valor a perceber pelo cidadão na utilização do portal de serviços pela maior satisfação de serviço, melhor resposta ao solicitado, transparência e rastreabilidade;
3. Facilidade em adquirir informação consistente sobre processos identificados em cada macroprocesso - dadas as discrepâncias verificadas entre os procedimentos de atuação que estão regulados por portarias e leis e o que é realizado no terreno. Desse modo, é necessário consultar técnicos para verificar como os processos estão a ser realizados, mas o tempo disponível é relativamente limitado. Assim, é mais adequado selecionar macroprocessos e processos em que o acesso a documentação seja facilitado;
4. Macroprocesso e processo com muitas ocorrências - a inclusão deste fator pode ser entendida porque um pequeno ganho na execução dos processos do macroprocesso, devido à sua otimização, permitirá obter ganhos de eficiência internos, podendo até proporcionar uma elevada redução de custos.

Tendo em conta estes critérios, foi necessário atingir um consenso dos 10 processos que devem ser seleccionados. A próxima secção descreve esse processo de consensualização.

4.7 Consensualização da lista dos 10 processos a selecionar

Tendo como base os critérios referidos na secção 4.6 e, através de discussões com os técnicos das DRAPs nas ações de formação de forma a identificar uma lista de macroprocessos relevantes, foram identificados 10 macroprocessos:

1. Benefício Fiscal ao Gasóleo Colorido e Mercado - (GCM);
2. Proteção da Reserva Agrícola Nacional - (RAN);
3. Produtos Fitofarmacêuticos para Uso Profissional - (PFito);
4. Exercício da Atividade Pecuária (NREAP);
5. Património Vitícola - (Viti);
6. Zonas Vulneráveis – (ZVul);
7. Segurança e Qualidade Alimentar – (SQA);
8. Formação Profissional Específica Sectorial (Agricultura) - (FPES);
9. Avisos Agrícolas - Serviço Nacional de Avisos Agrícolas - (SNAA);
10. Inspeção Fitossanitária – (IFito).

A seleção destes 10 macroprocessos foi feita em dois momentos das ações de formação e, por isso, foram criados dois grupos, cada um com cinco macroprocessos, pela ordem identificada acima.

Para cada um destes macroprocessos, foram identificados processos que devem existir no catálogo de serviços comum a todas as DRAPs. Este foi também um resultado que se conseguiu atingir gradualmente ao longo do projeto, tendo existido uma grande interação entre a equipa de projeto UMinho e os técnicos das DRAPs. Dos macroprocessos identificados, foram selecionados um a cinco processos, que correspondem efetivamente aos serviços que as DRAPs prestam. Assim, resultou a seguinte lista:

A.1. Benefício Fiscal ao Gasóleo Colorido e Mercado - (GCM), com os processos de:

- a. Instruir Candidatura;
- b. Atualizar Manifesto (Registo de Beneficiário);
- c. Entregar Cartões aos Beneficiários;
- d. Processar Pedido de 2ª Via do Cartão;
- e. Verificar Anomalias no Cartão.

A.2. Proteção da Reserva Agrícola Nacional - (RAN), com os processos de:

- a. Instruir Pedido para Utilização Não Agrícola de Solos da RAN;
- b. Emitir Parecer de Localização de Prédio face à RAN;

A.3. Produtos Fitofarmacêuticos para Uso Profissional - (PFito), com os processos de:

- a. Autorizar Venda e Distribuição;

- b. Emitir Cartões de Operadores;
- c. Emitir Cartões de Aplicadores;

A.4.Exercício da Atividade Pecuária (NREAP), com os processos de:

- a. Emitir Parecer sobre Pedido de Autorização Prévia (Explorações Classe 1);
- b. Emitir Licença de Exploração (Explorações Classe 1);
- c. Emitir Título de Exploração (Explorações Classe 3).

A.5.Património Vitícola - (Viti), com os processos de:

- a. Atualizar Património Vitícola;
- b. Confirmar Plantação de Vinha.

Para o segundo grupo de cinco macroprocessos a serem analisados e modelados, os critérios seguidos e o caminho percorrido foram semelhantes aos do primeiro grupo de cinco macroprocessos. Este segundo grupo foi definido numa fase mais avançada do projeto.

B.1 Zonas Vulneráveis – (ZVul), nomeadamente os processos de:

- a. Aprovar Plano de Utilização de Águas Drenadas;
- b. Dispensar Análises Foliares;

B.2 Segurança e Qualidade Alimentar – (SQA), nomeadamente os processos de:

- a. Certificar Qualidade Alimentar (Origem Não Animal) à Exportação;
- b. Atribuir Número de Operador Hortofrutícola.

B.3 Formação Profissional Específica Sectorial (Agricultura) - (FPES), nomeadamente os processos de:

- a. Reconhecer Formadores;
- b. Certificar Entidades Formadoras;
- c. Homologar Ações de Formação;

B.4 Avisos Agrícolas - Serviço Nacional de Avisos Agrícolas - (SNAA), nomeadamente os processos de:

- a. Emitir Avisos ou Alertas;
- b. Gerir Assinantes de Avisos Agrícolas.

B.5 Inspeção Fitossanitária – (IFito), nomeadamente os processos de:

- a. Autorizar Emissão de Passaporte Fitossanitário.

Por uma questão de confidencialidade, durante este projeto de mestrado será retratado apenas o processo A.1.a, como exemplo.

Uma vez que era referido no caderno de encargos do Projeto de Inventariação e Racionalização de Processos Organizacionais nas DRAPs que era necessário descrever detalhadamente os 10 macroprocessos identificados, a próxima secção descreve as ferramentas utilizadas para efetuar essa descrição.

4.8 Ferramentas de caracterização detalhada dos macroprocessos

Como já referido, os 10 macroprocessos foram divididos em dois grupos de cinco macroprocessos. Esta divisão traduz a divisão de responsabilidade na proposta inicial de modelos para os macroprocessos, no primeiro conjunto a cargo da equipa de projeto UMinho e no segundo conjunto, a cargo dos técnicos das DRAPs.

Apesar do primeiro grupo de cinco macroprocessos ter ficado sob a responsabilidade da equipa de projeto UMinho, os técnicos das DRAPs foram envolvidos na sua caracterização. Assim, foram formadas cinco equipas constituídas por três técnicos das DRAPs, sem que cada equipa incluísse elementos da mesma DRAP. Esta divisão permitiu que cada uma das cinco equipas ficasse responsável por dois macroprocessos atribuídos aleatoriamente e, dessa forma, tivessem a oportunidade de caracterizar um primeiro processo com a ajuda da equipa de projeto UMinho, percebendo na prática como fazer o levantamento dos aspetos relevantes para a caracterização dos processos e quais as técnicas a serem utilizadas, bem como usar a notação para a modelação dos processos (BPMN). Essa prática adquirida foi experimentada pelas equipas das DRAPs posteriormente e de uma forma mais autónoma na caracterização do segundo macroprocesso.

Assim, foi seguida uma abordagem de formação-ação, ou seja, aprender fazendo, colocando o formando no foco central da aprendizagem e motivando-o para resolver e discutir os assuntos em equipa.

Esta abordagem de formação permitiu que as cinco equipas ganhassem mais autonomia para caracterizar e modelar o segundo grupo de cinco macroprocessos, recorrendo, sempre que necessário, ao apoio da equipa de projeto UMinho.

Assim, para cada macroprocesso, foi proposta e discutida pela equipa de projeto UMinho uma lista de características que permitem descrever os macroprocessos:

- Tema;
- Entidade que delega o serviço nas DRAP;
- Diploma legal que determina a delegação de serviço;
- SLA's (*Service Legal Agreement*);
- Diploma legal Nacional que se aplica na execução do serviço;
- Diploma legal Europeu que se aplica na execução do serviço;
- Código MEF;
- Plataformas informáticas utilizadas na execução do serviço;
- Identificação dos repositórios utilizados;
- Requisitos de privacidade e segurança;

- Formulários utilizados;
- Competências necessárias para a execução do serviço;
- Enquadramento do serviço em processo supra (envolvendo outras instituições);
- Indicadores de desempenho;
- Frequências de ocorrência do processo;
- Tempo médio de execução do serviço;
- Forma de ocorrência;
- Entidades internas que participam na execução do processo;
- Entidades externas com que a DRAP interage na execução do serviço;
- Quem suscita a execução do serviço;
- Cliente;
- Responsável pelo processo;
- Matriz de Objetivos/ *Stakeholders*;
- Diagrama IGOE (*Inputs, Guides, Outputs and Enablers*);
- Tabela SIPOC (*Suppliers, Inputs, Process, Outputs, Customers and Requirements*).

Como foi possível perceber, o diagrama de IGOE e a tabela SIPOC, referido na secção 3.10 da revisão de literatura, fizeram parte desta lista de elementos para caracterizar os macroprocessos. Ao introduzir estas técnicas, foi pedido aos técnicos das DRAPs que experimentassem cada uma dessas técnicas e optassem por uma delas. Com isto, pretendia-se avaliar qual destas técnicas seria a mais adequada para as DRAPs, estando os resultados identificados no capítulo 5 deste projeto de dissertação.

Ao juntar as características identificadas num documento, a equipa de projeto UMinho denominou-o de “ficha de catálogo”, uma vez que inclui um conjunto de informação caracterizadora de um serviço, nomeadamente a sua descrição na perspetiva de processos. De forma a esclarecer possíveis dúvidas sobre cada uma das características, numa das sessões, a lista foi analisada para explicar o que se pretendia obter em cada um dos pontos. Além disso foi fornecido um documento com todos os pontos descritos para não existirem dúvidas durante a caracterização (ver Apêndice F – Descrição da Ficha de Catálogo).

A estrutura da ficha de catálogo não deve ser entendida como estando encerrada. Ela foi definida com base em elementos obtidos durante o Projeto de Inventariação e Racionalização de Processos Organizacionais nas DRAPs, refletindo preocupações das DRAPs e procurando também contemplar aspetos focados durante a formação. No entanto, a estrutura da ficha de catálogo, deverá ser revista

periodicamente e alterada por forma a ser efetivamente útil para as DRAPs, sendo esse um ponto que foi chamado à atenção durante as ações de formação

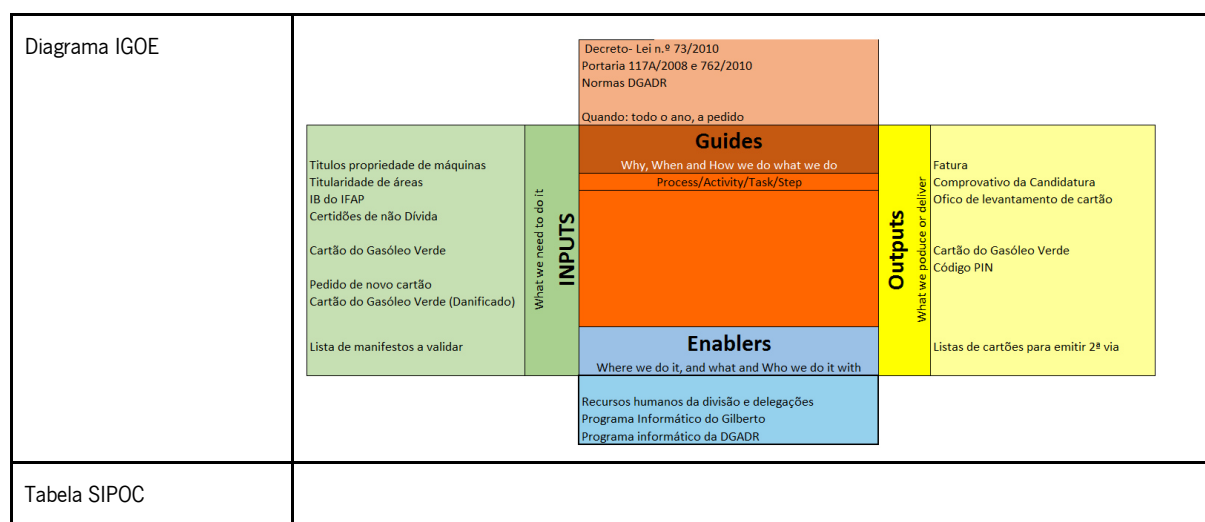
Na Tabela 8, apresenta-se a ficha de catálogo referente ao macroprocesso A.1 – GCM:

Tabela 8. Ficha de Catálogo GCM

Tema	Benefício Fiscal ao Gasóleo Colorido e Marcado
Entidade que delega o serviço nas DRAPs	DGADR
Diploma legal que determina a delegação do serviço	Despacho 15358/2003, N.º 2
SLA's	
Diploma legal Nacional que se aplica na execução do serviço	Despacho 15358/2003; Portaria 205/2014; Portaria n.º 117-A/2008; Portaria 762/2010; ... Decreto-Lei n.º 73/2010
Diploma legal Europeu que se aplica na execução do serviço	
Código MEF	850.10.002
Plataformas informáticas utilizada na execução do serviço:	Aplicação “Gilberto” ¹ + Plataforma DGADR
Repositórios utilizados	
Privacidade e segurança	
Formulários utilizados	Documentos a apresentar (artigos 2º, 57º, 58º, 59º e 62º da Portaria n.º117-A/2008, de 8 de fevereiro): formulário de candidatura; Bilhete Identidade; Cartão Identificação. Fiscal; Declaração de não dívida à SS e Finanças (ou preenchimento da respetiva autorização de consulta); Comprovativo do exercício de uma atividade declarada, nos termos da legislação tributária aplicável, para <i>plafonds</i> anuais superiores a 3.600 litros (ou preenchimento da respetiva autorização de consulta); Comprovativo da titularidade ou legítima detenção dos equipamentos e das áreas regadas por bombagem a gasóleo;
Competências necessárias para a execução do serviço	Competências não especificadas
Requisitos adicionais para a execução do serviço	Conhecimento das regras do Benefício Fiscal ao Gasóleo Colorido e Marcado
Enquadramento do serviço em processo supra (envolvendo outras instituições)	
Indicadores de desempenho	
Frequência de ocorrência	Elevado, mas não identificado o valor.

¹ O “Gilberto” é uma aplicação utilizada pelas DRAPs para o registo de pedidos efetuados

Tempo médio de execução do serviço																		
Forma de ocorrência																		
Entidades internas com que participam na execução do serviço																		
Entidades externas com que a DRAP interage na execução do serviço	<p>Ministério das Finanças / Autoridade Tributária e Aduaneira – Que sejam corretamente reconhecidos aqueles que podem beneficiar das isenções ou reduções do imposto em causa; e que lhes seja atribuído o montante de isenções /reduções a que tem direito por lei; e que o processo seja objeto de controlo eficaz que o isentem de fraude.</p> <p>Beneficiários do Benefício Fiscal (leque vasto de pessoas singulares e coletivas, do sector agrícola e não só) – que o processo de concessão seja simples e rápido.</p> <p>Ministério da Agricultura / Direção Geral de Planeamento e Agricultura – os mesmos da AT, restringidos aos que se aplicam aos equipamentos agrícolas e florestais ou, de um modo geral, ao sector agropecuário e florestal.</p> <p>Ministério da Agricultura / DRAPs (5) – operacionalizar no sector, de modo a que a redução do imposto chegue a todos os potenciais beneficiários nas diferentes regiões; garantir que os benefícios são bem calculados e atribuídos; que são detetadas e corrigidas situações de irregularidade na concessão dos benefícios; que o processo de atribuição, acompanhamento e controlo é feito de forma eficaz e eficiente (que os objetivos se atingem com o mínimo possível de recursos).</p> <p>Colaboradores de cada uma das DRAP – Saber responder a questões que lhes são colocadas sobre o assunto, o que implica ter um bom conhecimento do processo no seu conjunto (não só do que se passa na DRAP); ter bons elementos de suporte da sua atividade (formação específica, manuais, programas, minutas, orientações, etc.); conhecer os resultados globais do processo em que participa.</p>																	
Quem suscita a execução do serviço																		
Cliente																		
Responsável pelo serviço																		
Matriz de objetivos/ <i>stakeholders</i>	<table><tr><th>Primary stakeholders</th><th>Objectives</th></tr><tr><td>DGADR</td><td>Aumentar os níveis de mecanização da agricultura portuguesa Cumprir rigorosamente as normas</td></tr><tr><td>DRAPN</td><td>Satisfazer os pedidos dos beneficiários com o menor custo</td></tr><tr><td>Beneficiário (Agricultor/ Alugador)</td><td>Utilizar o cartão para obter desconto no preço do combustível Processo simples de obtenção do cartão</td></tr></table> <table><tr><th>Stakeholder pairs</th><th>Conflicting objectives</th><th>Shared objectives</th></tr><tr><td>DGADR - Beneficiário</td><td>Cumprir rigorosamente as normas - Processos simples de obtenção do cartão</td><td>Aumentar os níveis de mecanização da agricultura portuguesa - Utilizar o cartão para obter desconto no preço do combustível</td></tr><tr><td>DRAPPN - Beneficiário</td><td></td><td>Satisfazer os pedidos dos beneficiários com o menor custo - Processo simples de obtenção do cartão</td></tr></table>	Primary stakeholders	Objectives	DGADR	Aumentar os níveis de mecanização da agricultura portuguesa Cumprir rigorosamente as normas	DRAPN	Satisfazer os pedidos dos beneficiários com o menor custo	Beneficiário (Agricultor/ Alugador)	Utilizar o cartão para obter desconto no preço do combustível Processo simples de obtenção do cartão	Stakeholder pairs	Conflicting objectives	Shared objectives	DGADR - Beneficiário	Cumprir rigorosamente as normas - Processos simples de obtenção do cartão	Aumentar os níveis de mecanização da agricultura portuguesa - Utilizar o cartão para obter desconto no preço do combustível	DRAPPN - Beneficiário		Satisfazer os pedidos dos beneficiários com o menor custo - Processo simples de obtenção do cartão
Primary stakeholders	Objectives																	
DGADR	Aumentar os níveis de mecanização da agricultura portuguesa Cumprir rigorosamente as normas																	
DRAPN	Satisfazer os pedidos dos beneficiários com o menor custo																	
Beneficiário (Agricultor/ Alugador)	Utilizar o cartão para obter desconto no preço do combustível Processo simples de obtenção do cartão																	
Stakeholder pairs	Conflicting objectives	Shared objectives																
DGADR - Beneficiário	Cumprir rigorosamente as normas - Processos simples de obtenção do cartão	Aumentar os níveis de mecanização da agricultura portuguesa - Utilizar o cartão para obter desconto no preço do combustível																
DRAPPN - Beneficiário		Satisfazer os pedidos dos beneficiários com o menor custo - Processo simples de obtenção do cartão																



No total, foram criadas 10 fichas de catálogo, uma para cada macroprocesso identificado.

Durante o tempo de preenchimento da ficha de catálogo, foi claro o facto dos técnicos das DRAPs terem dificuldade em várias áreas no preenchimento da ficha.

Uma das dúvidas que ressaltou durante a caracterização dos processos, foi o facto de não conseguirem definir o nível de detalhe que deveriam colocar em cada linha de caracterização. Desse modo, a equipa de projeto UMinho apresentou exemplos de casos práticos que permitiram que os técnicos das DRAPs conseguissem compreender o nível de detalhe e de informação que devem ter em atenção na caracterização dos macroprocessos. No decorrer das discussões, foi também perceptível a dificuldade que os técnicos das DRAPs apresentavam em perceber a cadeia de valor de cada um dos macroprocessos e, portanto, a equipa de projeto UMinho optou por analisar um dos macroprocessos existente no primeiro grupo de cinco macroprocessos, neste caso o macroprocesso A.1 - GCM. Desta forma o debate tornou-se mais fácil e interativo devido à utilização do macroprocesso GCM como contexto.

Aquando da explicação dos diagramas de IGOE e SIPOC, os técnicos das DRAPs sentiram ainda dificuldade na utilização da palavra “processo” referindo que, por vezes, se trata de um macroprocesso e outras vezes se trata de um nível mais baixo. De modo a ultrapassar essa dificuldade, a equipa de projeto UMinho optou por explicar a cadeia dos processos através de exemplos relacionados com as DRAPs fazendo a atribuição dos processos a cada macroprocesso.

Ultrapassadas essas dificuldades e, após uma caracterização detalhada de cada macroprocesso, existem condições para avançar para a modelação dos processos identificados em cada macroprocesso.

Na próxima secção, encontra-se a modelação e o *redesign* do processo A.1.a – GCM: Instruir candidatura.

4.9 Modelação e *redesign* de um processo (AS-IS → OUGHT-TO-BE)

Para desenvolver a modelação dos processos, recorreu-se à notação BPMN utilizando o Bizagi como ferramenta de modelação.

Tendo em conta o ciclo BPM apresentado por Dumas et al. (2013) na secção 3.5 da revisão de literatura, os processos BPM passam por três tipos de modelos:

1. O modelo AS-IS, onde é modelado o processo tal e qual como é executado na realidade;
2. O modelo OUGHT-TO-BE onde é modelado o processo como deveria ser executado;
3. O modelo TO-BE onde é modelado o processo para implementação.

Na primeira modelação ocorrida nas ações de formação, foram modelados os processos tendo em conta o modelo AS-IS. Contudo, ao modelar esses processos tal e qual como eram executados, foram surgindo comentários dos técnicos das DRAPs, afirmando que a forma como executavam as atividades dos processos deveriam ser melhoradas de modo a contornar os problemas existentes. Posto isto, tentou-se inserir melhorias nos processos, criando modelos OUGHT-TO-BE.

No total, foram modelados 28 processos pertencentes aos 10 macroprocessos identificados na secção 4.7. Em cada processo modelado, foram utilizados em média 16 símbolos diferentes em cada um dos processos. Como já foi referido, e uma vez que se trata de um projeto que envolve entidades externas, de modo a manter a confidencialidade dos restantes processos, será apresentado apenas o processo A.1.a Instruir Candidatura pertencente ao macroprocesso A.1. GCM.

Assim, passa-se a descrever o processo A.1.a. Instruir Candidatura, ver Figura 11.

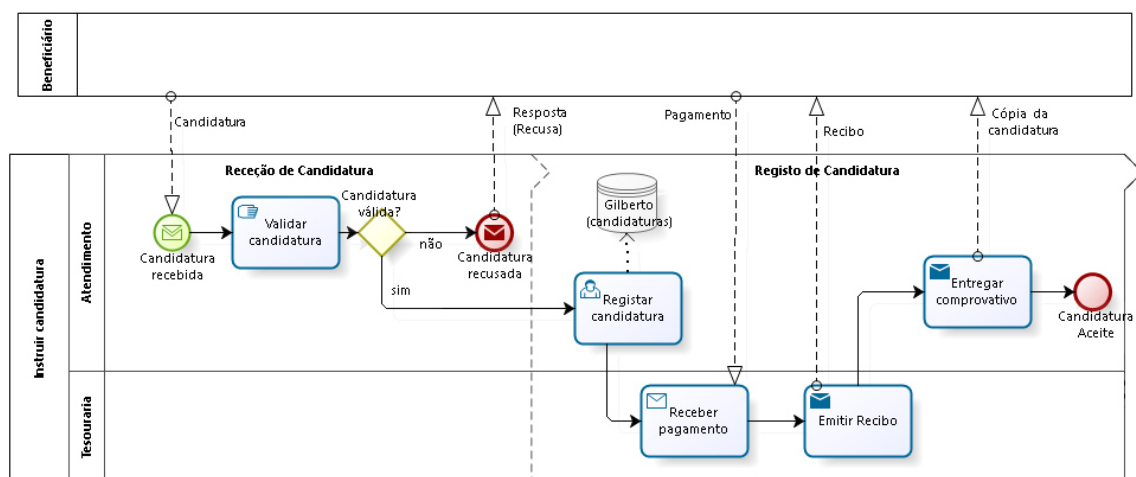


Figura 11. Processo A.1.a. Instruir candidatura (Modelo AS-IS)

Este processo corresponde ao modelo AS-IS. O processo inicia-se quando o beneficiário pretende submeter uma candidatura e termina com dois estados possíveis: candidatura recusada ou candidatura aceite. Os intervenientes neste processo são o Beneficiário (entidade externa), Atendimento e Tesouraria

(entidades internas à DRAP). O processo tem dois momentos de execução, Receção de Candidatura e Registo de Candidatura. Assim, a candidatura é recebida pelo Atendimento que valida a candidatura (a atividade de Validar Candidatura é realizada manualmente) e resulta numa candidatura válida ou inválida. Se for inválida, o processo termina enviando uma resposta ao beneficiário a explicar o motivo. Caso seja válida, o processo continua para a atividade de Registrar Candidatura (atividade humana com recurso a sistemas informáticos) que regista a candidatura na aplicação informática, apelidada pelos técnicos das DRAPs por “Gilberto”². A atividade seguinte é realizada pela Tesouraria e é uma atividade que fica a aguardar o pagamento da candidatura, logo que o beneficiário pague, o Tesoureiro emite o recibo e entrega-o ao beneficiário. Dessa forma, o Atendimento, sabendo que o beneficiário já pagou, entrega-lhe um comprovativo da candidatura e o processo termina no estado Candidatura Aceite.

Ao analisar este processo, verifica-se que há duas situações que precisam de ser melhoradas e otimizadas. A primeira consiste na atividade Receber Pagamento, que fica à espera de um pagamento e, se nunca for realizado, o processo nunca irá terminar. Os técnicos das DRAPs assumiram que o pagamento é realizado no Atendimento (isto é, quem atende assume o papel de Tesoureiro) e, nesse caso, esse problema não se levanta. A segunda consiste no registo no “Gilberto” que é efetuado antes do pagamento e, mais uma vez, se o pagamento não for efetuado e como a candidatura está registada na aplicação “Gilberto”, a candidatura é válida, mas não foi paga. Dessa forma, foi necessário desenvolver alterações ao processo. Assim, apresenta-se na Figura 12 um modelo OUGHT-TO-BE que incorpora estas melhorias para o processo A.1.a Instruir Candidatura.

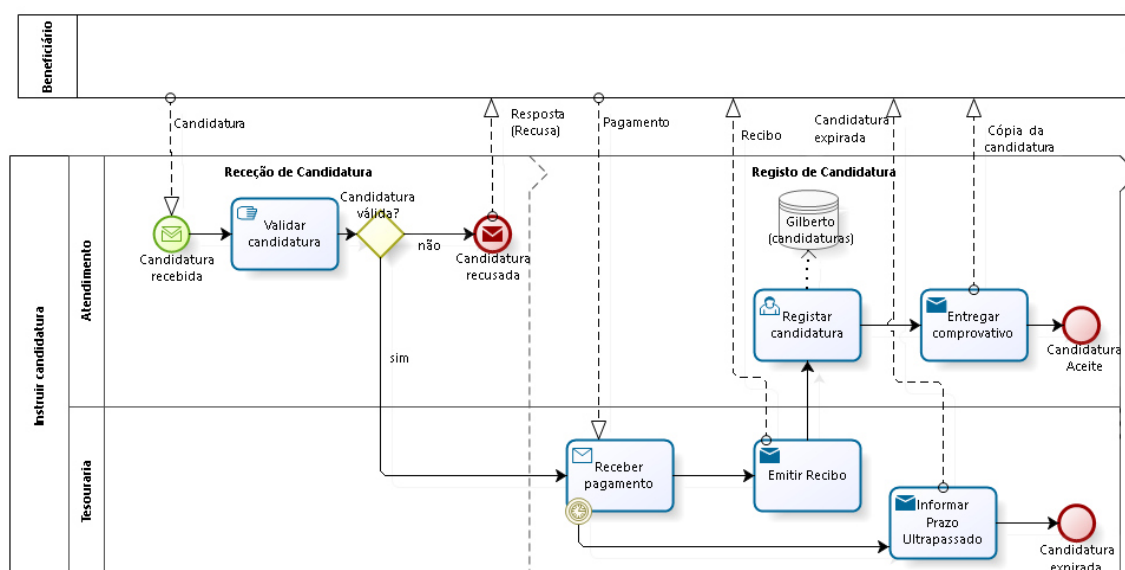


Figura 12. Processo A.1.a. Instruir candidatura (Modelo OUGHT-TO-BE)

² A aplicação “Gilberto” é uma aplicação utilizada pelas DRAPs para efetuar o registo de candidaturas

Na Figura 12, foram corrigidas as anomalias verificadas e agora o processo distingue três estados finais da candidatura: Candidatura Recusada, Candidatura Expirada e Candidatura Aceite. A atividade de Registrar a Candidatura ocorre após o recebimento e a atividade de Receber Pagamento fica a aguardar um determinado período de tempo (por exemplo 10 dias) pelo pagamento. Caso o pagamento não seja efetuado e o período de pagamento se esgote, o processo segue para a atividade Informar Prazo Ultrapassado e avisa o beneficiário que a sua candidatura está expirada e o processo termina. O diagrama da Figura 12 é um exemplo do que as DRAPs podem executar de forma a validar e otimizar ainda mais os seus processos.

Estas alterações foram discutidas em conjunto com os técnicos das DRAPs nas ações de formação. Como retorno dessa discussão, os técnicos das DRAPs referiram que, para eles, era difícil perceber como é que estes modelos podiam ajudar as DRAPs e que tipo de informação podia ser retirada daqui. Dessa forma, a equipa de projeto UMinho propôs a realização de uma simulação deste processo para apresentar aos técnicos das DRAPs em ação de formação.

Na próxima secção encontra-se uma das simulações que foi apresentada aos técnicos das DRAPs.

4.10 Simulação de um processo modelado

No decorrer das ações de formação e, tendo em conta que os técnicos das DRAPs nunca tinham tido formação ao nível da orientação a processos, foi possível perceber que existia uma dificuldade em relação à perceção de como os processos modelados poderiam ajudar a planejar os recursos necessários na sua execução. Desse modo, foram preparadas duas simulações com dois dos processos selecionados. Neste projeto de dissertação, será apresentada a simulação do processo A.1.a – Instruir candidatura (GCM).

Para executar as simulações, foi utilizada uma opção do Bizagi Modeler que permite atribuir recursos, tempos e custos às tarefas, definir um calendário de trabalho, elaborar cenários e comparar os vários cenários criados. Em cada cenário existem quatro níveis, onde é necessário identificar um conjunto de informações relevantes para executar a simulação:

1. validar o processo, onde são definidas cargas de trabalho, isto é, o número máximo de ocorrências do processo e a percentagem de ocorrências de saída de cada *gateway*;
2. analisar o tempo de processamento, onde é definido o tempo de intervalo entre cada instância e o tempo de processamento de cada tarefa;
3. analisar recursos, onde é definido o número de recursos, os seus custos e os custos de cada tarefa;
4. analisar o calendário, onde é definido um calendário que determina o tempo de trabalho dos recursos, incluindo férias, feriados e turnos.

Em todos os cenários foi considerada uma duração de 270 dias de trabalho, o que é equivalente a um ano de trabalho em tempo útil e oito horas de trabalho por dia. Na Figura 12, encontra-se o processo A.1.a – Instruir Candidatura (GCM) na sua versão OUGHT-TO-BE.

Para a simulação deste processo, foi definido que o número máximo de instâncias seria de 2.000 pedidos (uma estimativa do número de pedidos na DRAP Norte). Para efetuar o primeiro cenário da simulação, foram atribuídos um Técnico A (atendimento) e um tesoureiro. No entanto, ao executar a simulação foi possível perceber que o Técnico A tinha uma taxa de utilização de 100%, enquanto que o tesoureiro apenas esteve ativo 5%. Esta discrepância deve-se ao facto do Técnico A ter um maior número de tarefas para executar e que ocupam mais tempo em relação ao tesoureiro. Para responder aos 2.000 pedidos efetuados foram necessários 112.149 dias, o que equivale a, aproximadamente, 300 anos. Isto indica que é preciso fazer ajuste nos recursos deste cenário pois é impensável para uma organização o tempo elevado que demora a responder ao número total de pedidos. Dessa forma, foi necessário desenvolver um segundo cenário que ajuste o número de técnicos disponíveis. As tarefas que

estavam a demorar mais tempo a ser executadas eram “Validar Candidatura” e “Registar candidatura”. Assim sendo, para cada uma dessas tarefas foi atribuído um técnico diferente, ficando assim a existir dois técnicos, o Técnico A e o Técnico B. Neste cenário, o Técnico A manteve a sua taxa de utilização nos 100%, enquanto que o Técnico B teve 47% de utilização. Isto significa que o Técnico B teve quase metade do seu tempo de trabalho sem efetuar nenhuma tarefa, enquanto que o Técnico A foi utilizado ao máximo. Em relação à resposta dos 2.000 pedidos, neste cenário foi reduzido para 147 anos, ou seja, metade do tempo de processamento identificado no primeiro cenário. Mesmo assim, é um tempo demasiado longo e que carece de nova análise e desenvolvimento de novo cenário, sobretudo no que respeita à tarefa “Validar Candidatura”, pois é aquela em que os recursos continuam sobrecarregados.

Assim sendo, foi necessário colocar mais recursos na tarefa “Validar Candidatura”. Contudo, ao colocar mais recursos na tarefa “Validar Candidatura”, as candidaturas irão chegar mais rápido à tarefa de “Registar Candidatura” e, desse modo, foi necessário aumentar também os recursos dessa tarefa. Assim, foram alocados oito técnicos à tarefa de “Validar Candidatura” e três técnicos à tarefa “Registar Candidatura”, de modo a conseguirem atender todos os pedidos.

Ao executar o terceiro cenário, verificou-se que a maioria dos técnicos alocados na tarefa “Validar Candidatura” tiveram uma taxa de utilização perto dos 100%, o que significa que estiveram o tempo todo ocupados a validar os pedidos. O mesmo aconteceu com os recursos alocados na tarefa de “Registar Candidatura” que rondaram os 99%. Quanto ao tempo total do processo, verificou-se que o tempo total de processamento deste processo diminuiu para 308 dias o que corresponde a pouco mais de um ano de trabalho, sendo esse um cenário satisfatório. Este terceiro cenário foi, assim, considerado razoável pois, embora os recursos estejam a trabalhar ao máximo, não apresenta constrangimentos.

Estes resultados foram apresentados em ação de formação aos técnicos das DRAPs. Foi através desta demonstração que os técnicos das DRAPs perceberam que existiriam mudanças que deveriam ocorrer nas DRAPs, nomeadamente ao nível dos recursos, devido à transformação pela qual os processos iriam passar.

Depois dos processos modelados, no caderno de encargos do Projeto de Inventariação e Racionalização de Processos Organizacionais nas DRAPs referia que, dos 10 processos modelados, três deveriam ficar corretamente modelados e prontos a implementar na próxima etapa do Projeto Portal Único DRAP.

Além dessa modelação para tornar três processos executáveis e, tendo em conta a perceção que os técnicos das DRAPs adquiriram depois da demonstração das simulações, a equipa de projeto UMinho

achou importante demonstrar em execução um processo corretamente modelado. Dessa forma, foram realizadas alterações no processo A.1.a – Instruir candidatura no modelo OUGHT-TO-BE, identificadas na próxima secção deste projeto de dissertação.

4.11 Modelação de um processo para Execução (TO-BE)

Um dos objetivos do Projeto de Inventariação e Racionalização de Processos Organizacionais nas DRAPs era modelar três processos que ficassem prontos a ser implementados no portal de serviços único. Dessa forma, foi pedido que dos 10 macroprocessos selecionados, cada DRAP selecionasse três que seriam relevantes para colocar no portal. Todas as DRAPs selecionaram três processos, tendo por base uma votação que foi pedida por eles aos dirigentes em cada DRAP. Da junção de todas as votações, resultaram os seguintes macroprocessos a desmaterializar:

1. Benefício Fiscal ao Gasóleo Colorido e Marcado - (GCM);
2. Proteção da Reserva Agrícola Nacional - (RAN);
3. Produtos Fitofarmacêuticos para Uso Profissional - (PFito);

A equipa de projeto UMinho ficou responsável por modelar esses processos para implementação. Assim sendo, depois de modelados os processos de negócio no Bizagi Modeler, o ciclo de BPM continuou a ser definido no Bizagi Studio, segundo as fases disponibilizadas por este: editar processo, definir o modelo de dados, criação dos *forms*, definição das regras de negócio e a fase de integração. Dessa forma, foram modelados três processos tendo em conta o modelo TO-BE. No entanto, será apenas apresentado o processo A.1.a Instruir Candidatura (GCM).

Na Figura 13 encontra-se o modelo TO-BE do processo A.1.a Instruir Candidatura (GCM).

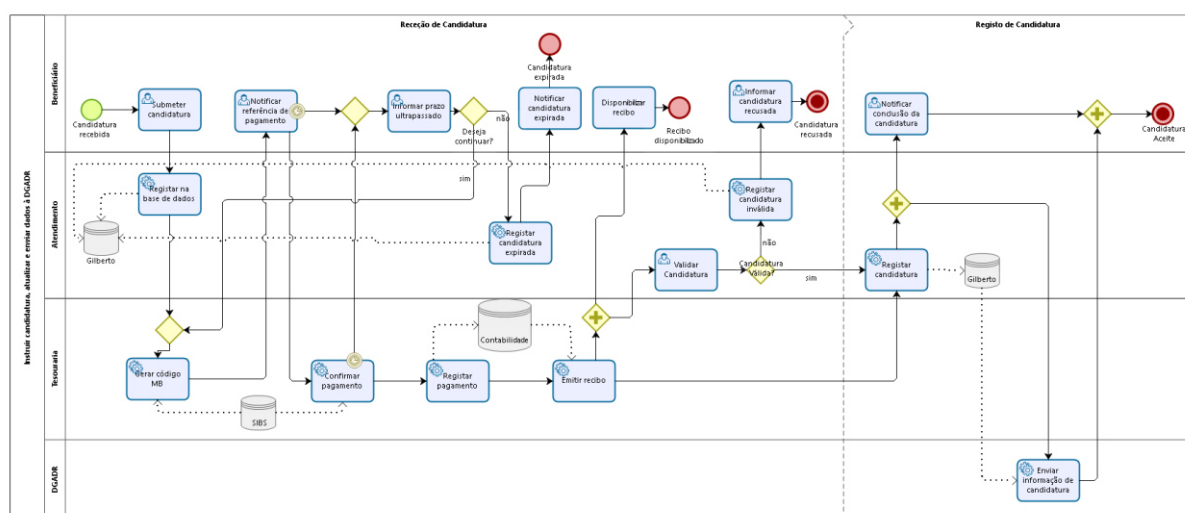


Figura 13. Processo A.1.a. Instruir candidatura (Modelo TO-BE)

Tal como foi identificado na Figura 11 e na Figura 12 presentes na secção 4.9, todas as entidades externas identificadas desaparecem, uma vez que, em fase de execução, as comunicações feitas com o exterior se estabelecem através de regras de negócio. Uma das atividades que foi automatizada neste

processo, foi o “Registo das Candidaturas”. Nas ações de formação, foi referido que sempre que recebiam candidaturas nada era registado sobre essa submissão, ou seja, no final do dia não existia nenhum documento que contabilizasse quantas candidaturas ocorreram. Para resolver esse problema, foi colocado um processo automático que, assim que é submetida uma candidatura é realizado um registo na aplicação “Gilberto”. Assim que a candidatura é registada na aplicação, foi criada uma tarefa automática para gerar um código multibanco a enviar ao beneficiário. Foi definido um prazo de 15 dias para que o beneficiário efetue o pagamento da candidatura. Caso este prazo seja ultrapassado, o beneficiário recebe uma notificação e terá de optar por efetuar o pagamento ou desistir. Caso desista, é efetuado um registo automático na aplicação “Gilberto” e enviada uma notificação de candidatura expirada. Se o prazo de pagamento for cumprido é enviado automaticamente um alerta para o sistema das DRAP a notificar o pagamento, é efetuado um registo e emitido um recibo automaticamente para o beneficiário. Depois do recibo emitido, compete ao atendimento verificar se a candidatura está válida, verificando todos os documentos enviados. Caso os documentos estejam inválidos, é efetuado um registo automático e enviada uma notificação ao beneficiário sobre a candidatura recusada. Caso a candidatura esteja dentro da conformidade, é efetuado um registo positivo de forma automática na aplicação. Em paralelo são enviados automaticamente os dados da candidatura para a DGADR. A DGADR é a responsável por executar uma última avaliação da candidatura e, se positivo envia a autorização para a conclusão da candidatura. O atendimento emite uma notificação para o beneficiário que, juntamente com a informação da DGADR, dão a candidatura como aceite.

Através deste modelo, é possível ter o processo de candidatura todo descrito e manter sempre o beneficiário atualizado sobre o estado em que se encontra a sua candidatura. Além disso, foram modeladas tarefas intermédias que, atualmente são executadas de forma manual exigindo tempo de trabalho, e que através da implementação destes modelos podem ser feitas automaticamente, como por exemplo o registo de candidaturas na aplicação.

Com base nos conteúdos que foram transmitidos nas ações de formação, e visto que um dos objetivos do Projeto de Inventariação e Racionalização de Processos Organizacionais nas DRAPs era fornecer um conjunto de recomendações para uma melhoria contínua dos processos, na próxima secção são descritas recomendações a ter em conta pelas DRAPs.

4.12 Recomendações de melhoria contínua dos processos

Esta secção visa descrever normas e boas práticas que as DRAPs devem assumir para manterem os seus processos sempre atualizados.

Um dos documentos obtidos com as ações de formação foi o catálogo de serviços como foi referido na secção 4.5. Nesse catálogo de serviços devem constar todos os processos e serviços que as DRAPs prestam. A definição desses serviços é-lhes atribuída por entidades governamentais ligadas à governação de aspetos tais como a agricultura, pescas, florestas, ambiente, entre outros. No entanto, é da competência das DRAPs a definição do modo como vão executar estes serviços. Para cada nova responsabilidade atribuída às DRAPs, será necessário caracterizar detalhadamente o(s) serviço(s) a prestar decorrentes do assumir dessa responsabilidade. A descrição detalhada do(s) novo(s) serviço(s) dará origem a fichas de catálogo a incluir no catálogo de serviços. A existência destes dois níveis de detalhe, o catálogo de serviços apresentando uma versão geral dos processos e a ficha de catálogo apresentando uma descrição mais detalhada, permitem que as DRAPs continuem a atuar independentemente das diferenças que as caracterizam. Na elaboração de uma Ficha de Catálogo deverão participar funcionários das DRAPs afetos às divisões relevantes para a execução do processo, incluindo os que têm responsabilidade pela organização do trabalho e pela definição de suporte informático ao trabalho. Faz sentido que uma Ficha de Catálogo seja partilhada por todas as DRAPs. Isto implica que o processo de elaboração de uma Ficha de Catálogo envolva elementos de várias DRAPs. Caso não seja possível esta interação, alternativamente, após a elaboração de uma Ficha de Catálogo por cada uma das DRAPs, deverá realizar-se uma reunião de concertação entre as DRAPs. Essa ficha de catálogo não deve ser entendida como estando encerrada. Ela foi definida com base em elementos obtidos durante o projeto e atividades de formação, refletindo preocupações das DRAPs e procurando também contemplar aspetos focados durante a formação. No entanto, a estrutura da ficha de catálogo deverá ser revista periodicamente e alterada por forma a ser efetivamente útil para as DRAPs. Para a elaboração dessa ficha de catálogo, deverão participar funcionários das DRAPs afetos às divisões relevantes para a execução do processo, incluindo os que têm responsabilidade pela organização do trabalho e pela definição de suporte informático ao trabalho. É crucial que haja uma interação entre as cinco DRAPs para a construção dessa ficha para que todos deem o seu parecer e aprovação. Quer a ficha de catálogo quer o catálogo de serviços, deverão ser colocados num repositório central para que todas as DRAPs possam consultar. Além disso, deve ser atribuída uma entidade responsável por manter sempre toda essa informação atualizada.

Além destas recomendações, sempre que é executado um serviço deverá existir um registo associado para que seja possível controlar e avaliar a execução do mesmo. Só assim será possível contabilizar atrasos e erros nos procedimentos, de modo a melhorar o serviço em causa. Será também importante realizar questionários para medir o nível de satisfação dos clientes, com o intuito de receber sugestões e reclamações que permitam criar propostas de iniciativas de melhorias.

No Apêndice G – Ações de Formação, encontram-se descritas as nove ações de formação executadas. Nesse apêndice é possível observar com mais detalhe quais os objetivos e os resultados obtidos em cada dia de ação de formação.

Terminadas as ações de formação, é importante realizar um controlo daquilo que foi executado, ou seja, verificar até que ponto aquilo que foi executado foi de encontro ao que foi proposto no Projeto de Inventariação e Racionalização de Processos Organizacionais nas DRAPs. Dessa forma, o próximo capítulo apresenta uma descrição de como esse controlo foi efetuado.

5 AVALIAÇÃO DO TRABALHO REALIZADO

Serão realizadas três avaliações para avaliar o trabalho realizado:

1. Em relação à avaliação das técnicas utilizadas no Projeto de Inventariação e Racionalização dos Processos Organizacionais nas DRAPs, foi realizado um questionário de avaliação das ações de formação para perceber quais das ferramentas é que os elementos voltariam a utilizar para descrever um processo e quais as dificuldades sentidas. Além disso, foi tida em conta também a recolha de dados que foi efetuada no local ao longo das ações de formação;
2. Para avaliar o nível de orientação por processos nas DRAPs, foi utilizado um instrumento desenvolvido por Reijers (2006). Esse instrumento permite avaliar o nível de orientação por processos das organizações (Reijers, 2006);
3. Para avaliar o nível de assiduidade, observações e registos relevantes dos técnicos das DRAPs durante as ações de formação, foram tidas em conta as folhas de presença que foram distribuídas em cada ação de formação e as notas de campo retiradas num diário de bordo em formato A5.

Cada um dos indicadores apresentados acima é descrito com pormenor nas próximas três secções deste capítulo, respetivamente.

5.1 Avaliar como decorreram as ações de formação

Esta secção descreve como foram avaliadas as ações de formação após o seu término pelos técnicos das DRAPs. Encontra-se dividida em duas subsecções: a identificação da abordagem de pesquisa e recolha de dados, e a discussão dos resultados.

5.1.1 Abordagem de pesquisa e recolha de dados

De forma a avaliar como correram as ações de formação, foi utilizada a abordagem quantitativa que permitiu aos técnicos das DRAPs quantificar o nível de satisfação/insatisfação das ações de formação. Este tipo de abordagem é caracterizado pela seleção de um conjunto de indivíduos dos quais se pretende apurar a sua perspetiva em relação a um determinado assunto (Creswell, 2013). Segundo Creswell (2014), para esta pesquisa são utilizados questionários estruturados com perguntas, geralmente, de resposta fechada, sendo essa a técnica de recolha de dados utilizada.

Foi estruturado um questionário para avaliação das ações de formação (QAF). O questionário baseou-se num questionário, normalmente utilizado pela TecMinho³, sobre avaliação de ações de formação.

Foi utilizando o Google Forms para a realização deste questionário. O questionário administrado aos técnicos das DRAPs encontra-se em Apêndice A – Questionário de avaliação das ações de formação. O QAF foi realizado de forma anónima para não comprometer os resultados.

5.1.2 Apresentação e discussão dos resultados

Após a obtenção de respostas, foi preciso analisá-las. Dessa forma, esta subsecção encontra-se dividida em dois pontos: a análise da distribuição dos respondentes e a análise das questões do questionário que permitiram avaliar as ações de formação.

- **Análise da distribuição dos respondentes**

Numa primeira fase, foi enviado por email um link de acesso ao questionário aos 16 elementos que frequentaram as ações de formação.

³ A TecMinho é uma associação sem fins lucrativos que faz a interface entre a Universidade do Minho e a Sociedade. É uma estrutura que permite a transferência de conhecimento para o tecido empresarial contribuindo para o desenvolvimento das competências das organizações e das pessoas. Uma das suas linhas de intervenção é a conceção e implementação de atividades de educação e formação e, desse modo, a utilização de questionários de avaliação é importante para avaliar as suas atividades.

Como já foi referido, os elementos que frequentaram as ações de formação apresentavam a distribuição presente na Tabela 9:

Tabela 9. Distribuição dos técnicos das DRAPs presentes nas ações de formação

Técnico DRAP	DRAP a que pertence
E1	Algarve
E2	Alentejo
E3	Centro
E4	LVT
E5	LVT
E6	Algarve
E7	LVT
E8	Alentejo
E9	Norte
E10	Centro
E11	Alentejo
E12	Norte
E13	Norte
E14	Centro
E15	Algarve
E16	LVT

Desses 16 elementos, oito (50%) responderam de imediato ao questionário. Contudo, e como não foram obtidas mais respostas durante duas semanas, foi necessário reenviar novamente um email para todos os formandos, explicando a importância do preenchimento deste questionário. Além das oito respostas já obtidas do primeiro email, foram obtidas mais quatro respostas através do reenvio do questionário, perfazendo um total de 12 respostas (75%). Optou-se por não reenviar o email novamente, uma vez que na segunda fase foram recebidos emails automáticos sobre elementos que já se encontravam de férias e, desse modo, não iriam responder ao questionário atempadamente.

Através dos resultados obtidos, verificou-se que todos os elementos presentes nas ações de formação da DRAP Norte (3 elementos) e da DRAP Algarve (3 elementos) responderam ao questionário. Dos três elementos da DRAP Centro presentes nas ações de formação apenas um não respondeu ao questionário (2 elementos) e o mesmo aconteceu com a DRAP LVT (3 elementos). Da DRAP Alentejo, de três elementos presentes nas ações de formação, dois não responderam ao questionário (1 elemento). Em relação às áreas a que pertencem, quatro dos respondentes pertenciam à área do Planeamento, representando assim 33% dos respondentes. Logo a seguir ficou a área de Informática com três dos respondentes (25%) e a área de Comunicação com dois dos respondentes (17%). Da área dos Recursos Humanos, Investimento e Delegação Sub-Regional fizeram parte um inquirido por área. Das áreas presentes nas ações de formação, apenas a área de Gestão Financeira não se encontra representada, devido a não terem sido obtidas respostas de elementos pertencentes à mesma.

Depois de realizar uma análise pela distribuição dos respondentes, no próximo ponto desta subsecção serão analisados os dados referentes à avaliação das ações de formação.

- **Análise da avaliação das ações de formação**

Para avaliar as ações de formação, o questionário elaborado foi dividido em três pontos:

1. Condições do local de formação e resultados da formação;
2. Coordenação da formação e avaliação da equipa formadores UMinho;
3. Apreciação Global.

Excetuando o ponto 2 que tinha duas questões de resposta aberta obrigatória, todas as perguntas tinham cinco opções de resposta possível, como identificado na Figura 14 :

1. Discordo totalmente	2. Discordo	3. Nem concordo, nem discordo	4. Concordo	5. Concordo totalmente
------------------------	-------------	-------------------------------	-------------	------------------------

Figura 14. Opções de resposta - QAF

Através desta escala, os resultados dos três pontos foram analisados e descritos a seguir.

1. **Condições do local de formação e resultados da formação**

Para perceber se a sala onde foram desenvolvidas as ações de formação foi a mais adequada em termos de ruído, espaço e acesso à internet, foi pedido que a avaliassem segundo a escala referida na Figura 14, de 1 a 5. Através da Figura 15, é possível perceber que nove dos respondentes (75%) concordam com a afirmação da sala das ações de formação possuir boas condições de trabalho. Apesar disso, três dos respondentes (17%) mantêm a sua opinião neutra quanto a esta afirmação e 1 dos respondentes (8%) refere que não concorda com a afirmação. Tendo em conta que a maioria dos respondentes sustenta a afirmação, conclui-se que as condições da sala das ações de formação foram as adequadas.

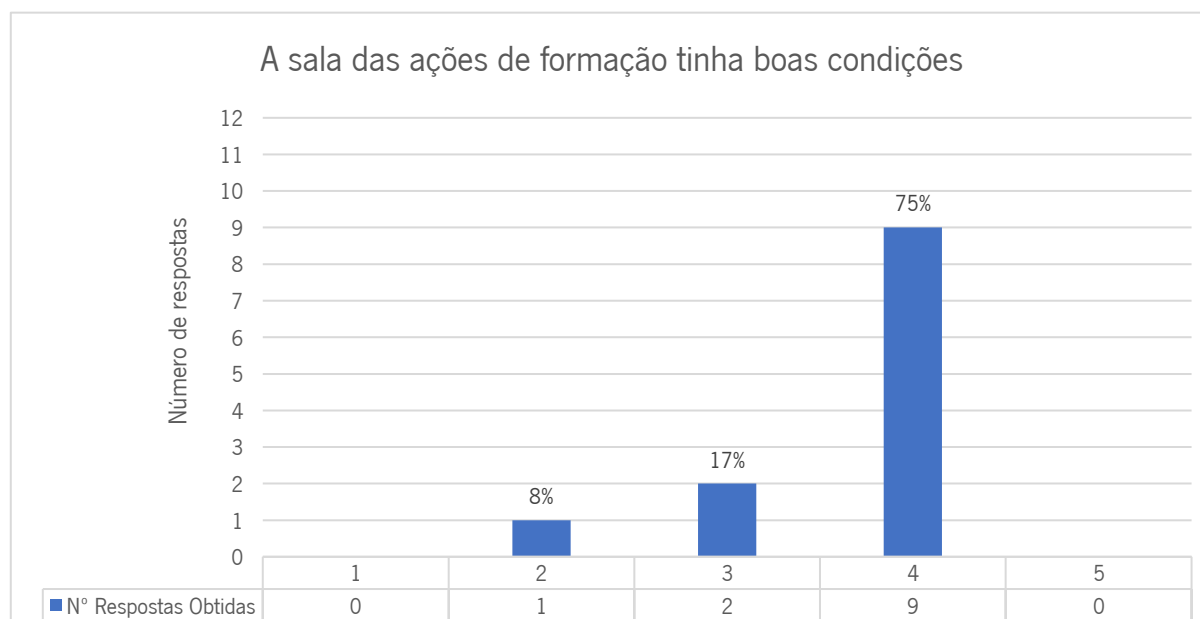


Figura 15. Condições da sala de formação - QAF

Ainda dentro deste ponto, foi questionado se as ações de formação tinham correspondido às expectativas dos formandos. Na Figura 16 é possível perceber que cinco respondentes (42%) afirmaram que as ações de formação corresponderam totalmente às suas expectativas e o mesmo número afirmou que corresponderam às expectativas. Desse modo, e agregando as duas pontuações positivas, significa que 10 (84%) afirmam que as ações de formação corresponderam àquilo que esperavam. Apesar de ter sido obtida uma boa pontuação em termos do que era esperado e o que foi efetivamente praticado nas ações de formação, dois respondentes (16%) adotam uma posição neutra no que toca às suas expectativas das ações de formação. Contudo, conclui-se que as ações de formação foram, no geral, de encontro àquilo que era esperado.

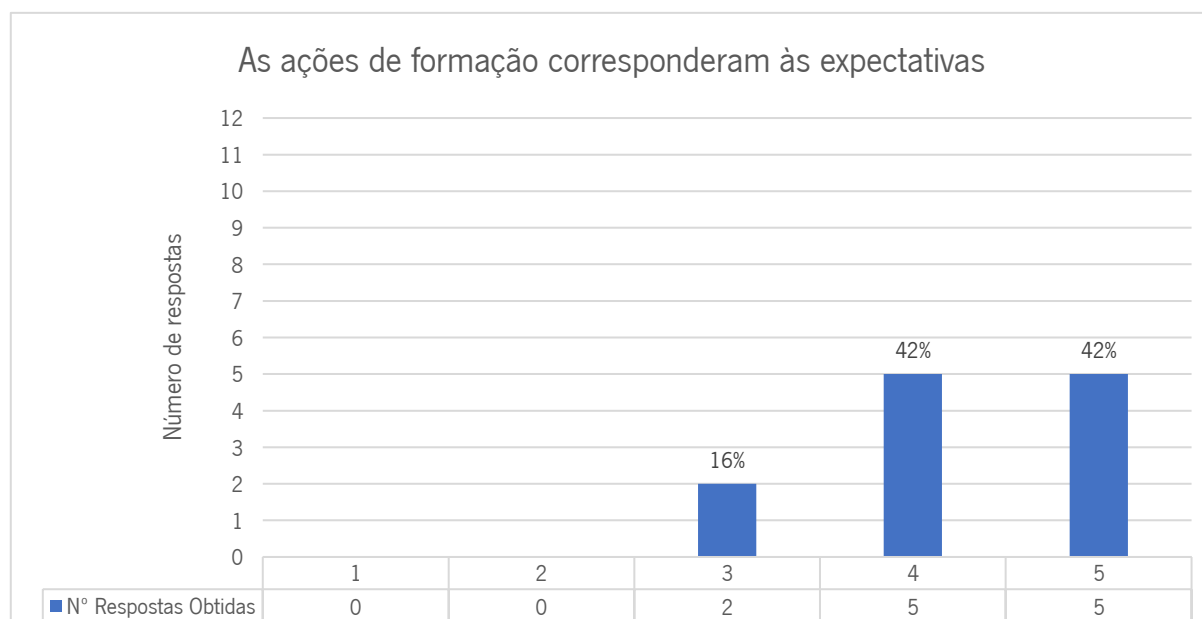


Figura 16. Expectativas das ações de formação – QAF

Relativamente à aquisição de competências/conhecimento para o dia a dia de trabalho, na Figura 17 é possível perceber que seis dos respondentes (50%) concordam que adquiriram novas competências e conhecimento, atribuindo-lhe uma pontuação 4. Aliado a essas seis respostas positivas, três (25%) afirmam que adquiriram novas competências e conhecimento, mas com uma pontuação mais elevada, 5. Isto perfaz um total de 9 respostas positivas (75%) no que toca à aquisição de novas competências e conhecimento por parte dos elementos presentes nas ações de formação. Com isto, consegue concluir-se que estas ações de formação foram uma mais valia para os elementos presentes em termos de enriquecimento pessoal, apesar de três respondentes (25%) assumiram uma posição neutra nesta questão.

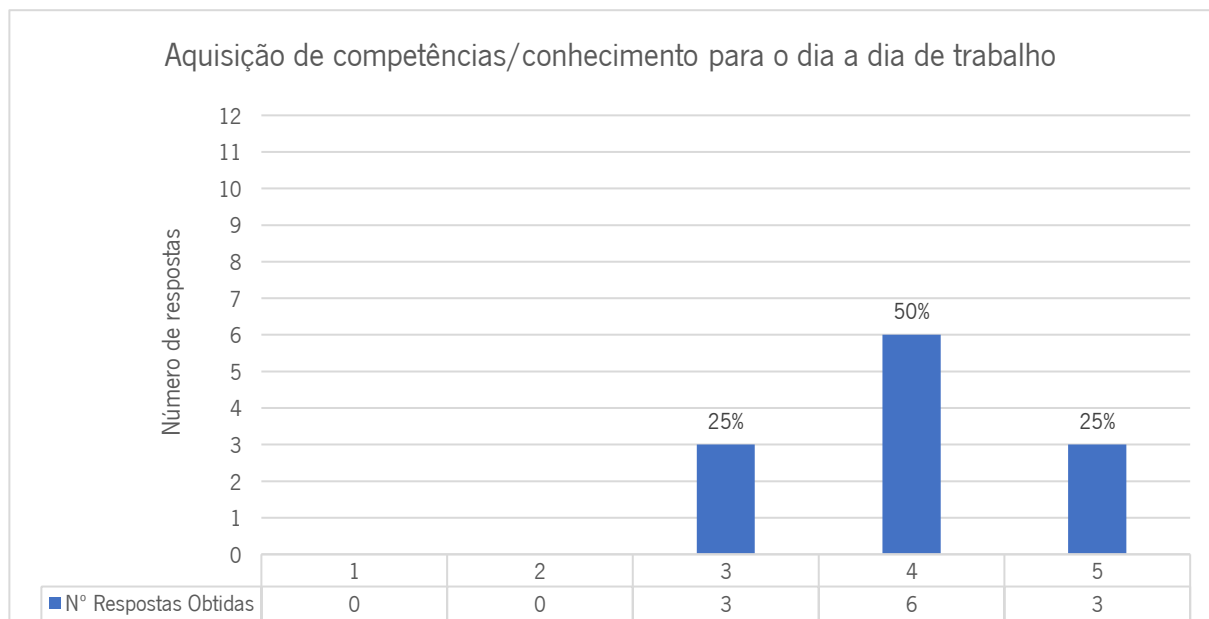


Figura 17. Aquisição de competências/conhecimento - QAF

Apesar da maioria dos respondentes terem afirmado que adquiriram competências/conhecimento, quando confrontados com a questão se realmente iriam aplicar isso no dia de trabalho, as opiniões dividiram-se. Como identificado na Figura 18, dos 12 elementos, um elemento (8%), admite que não irá aplicar estes conhecimentos e cinco (42%) mantiveram uma resposta neutra demonstrando que existe uma incerteza sobre se realmente irão ou não utilizar aquilo que aprenderam. Por outro lado, o mesmo número, cinco (42%) admite que aplicará os conhecimentos adquiridos e uma das respostas (8%) admite que aplicará sem dúvida os conhecimentos adquiridos.

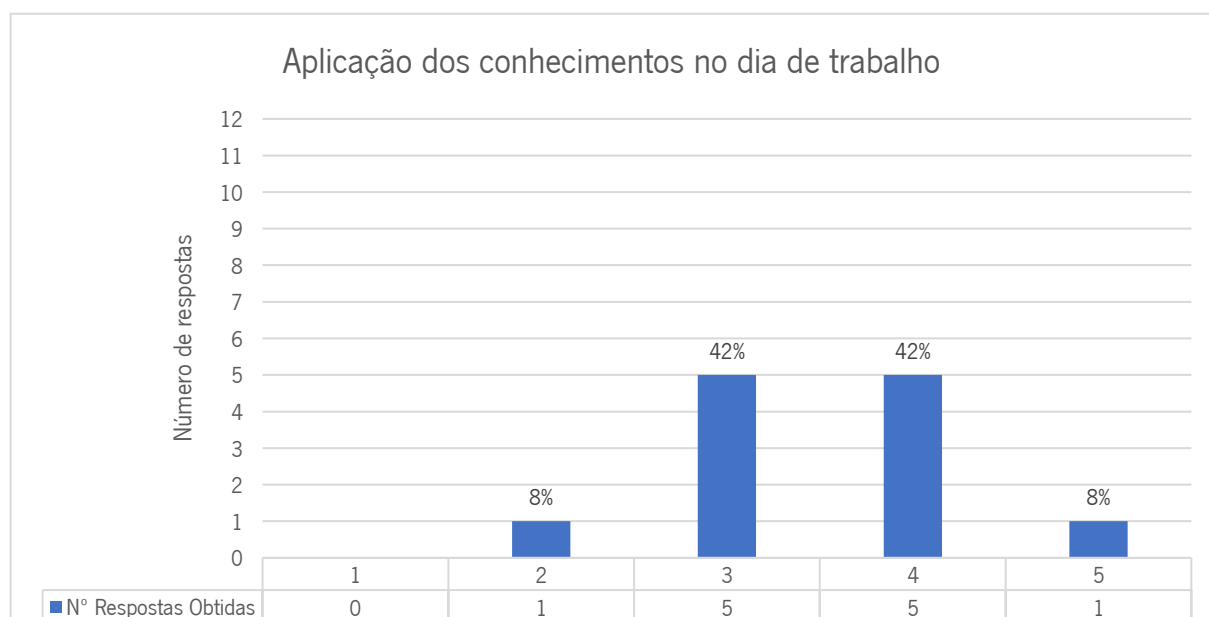


Figura 18. Aplicação dos conhecimentos no dia a dia de trabalho - QAF

Um dos objetivos desta dissertação, é perceber se realmente as ferramentas e técnicas utilizadas nas ações de formação foram as mais corretas. Nesse sentido, foi questionado quais as ferramentas referidas nas ações de formação que seriam mais prováveis de utilizar. Na Figura 19, é possível perceber que das 12 respostas, 11 (92%) colocaram a ficha de catálogo como a ferramenta com mais probabilidade de voltar a utilizar nos seus dias de trabalho. O facto da ficha de catálogo ter contribuído para a construção do catálogo de serviços e esse ser um dos principais objetivos do Projeto de Inventariação e Racionalização de Processos Organizacionais nas DRAPs, justifica esta quantidade massiva de respostas. Além disso, foi instituído nas ações de formação que, se cada processo tiver a sua ficha de catálogo bem documentada será uma mais valia para as DRAPs em termos de uniformização da execução dos processos. O facto de terem construído a ficha de catálogo e ficarem a entender melhor os seus processos, provavelmente, também contribuiu para estes resultados. Em seguida ficou o IGOE, com cinco respostas (42%), a matriz de *stakeholders*/objetivos com quatro respostas (33%) e finalmente o SIPOC com três respostas (25%). De notar que o IGOE e o SIPOC são ferramentas muito semelhantes devendo optar-se por uma delas quando se quer descrever um serviço. O facto do IGOE e do SIPOC estarem posicionados em patamares diferentes, deve-se ao facto dos técnicos das DRAPs considerarem que o IGOE apresenta uma forma mais intuitiva que o SIPOC. Nas ações de formação isso foi evidente quando foi pedido para preencher as fichas de catálogo. De todos os documentos recebidos pela equipa de projeto UMinho, a sua maioria tinha optado por preencher o IGOE, deixando o SIPOC vazio.

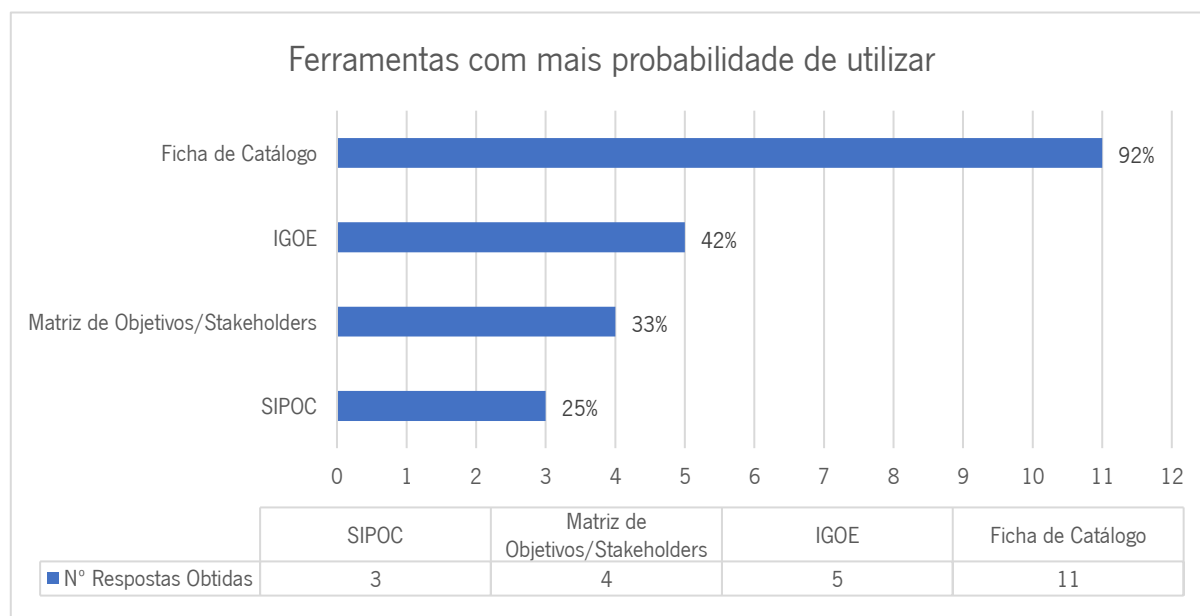



Figura 19. Ferramentas com mais probabilidade de voltar a utilizar- QAF

Questionados sobre os aspetos positivos e negativos das ações de formação, foram obtidos cinco pontos positivos e cinco pontos negativos, identificados na Figura 20. Um dos pontos mais referidos foi a interação que houve ao longo das ações de formação entre as cinco DRAPs com o objetivo de conversarem e chegarem a um consenso sobre os processos que todas executam. Além disso, o facto de terem adquirido novas competências, a equipa de projeto UMinho possuir competências na área dos processos, um bom ambiente de trabalho e ter sido uma formação que foi de encontro àquilo que eles necessitavam, foram outros pontos positivos identificados. No entanto, o facto das ações de formação terem sido compactadas devido ao limite de tempo disponível, fez com que não existisse tempo suficiente para assimilar todos os conteúdos, sendo esse um ponto negativo identificado. Além disso, apontam a existência de discussões muito prolongadas devido à falta de concordância e incerteza naquilo que se estava a discutir. Aliado a isso, o facto de não existir nenhum representante da área dos processos nas ações de formação, levou a vários impasses no que toca à decisão de como os processos deveriam ser executados. Foi referido que ao longo das ações de formação, deveriam ter existido mais exercícios práticos, de forma a assimilar rapidamente os conteúdos. Em relação a este ponto negativo em específico, durante as ações de formação foram realizados exercícios práticos para que os elementos pudessem pôr em prática os conhecimentos teóricos transmitidos. Contudo e, mais uma vez devido à compactação das ações de formação, não foi possível desenvolver o número de exercícios práticos esperado.



Pontos positivos	Pontos Negativos
<ul style="list-style-type: none">• Interação entre as DRAPs• Novos conhecimentos e instrumentos de trabalho adquiridos através de trabalhos práticos• Competência dos formadores• Bom ambiente de trabalho• Formação dirigida às necessidades	<ul style="list-style-type: none">• Discussões demasiado prolongadas• Formações compactadas (muita informação para pouco tempo)• Dificuldade na tomada de decisão dos processos• Falta de um representante de cada uma das áreas• Componente prática deveria ter sido mais valorizada

Figura 20. Pontos positivos e negativos das ações de formação - QAF

Além dos pontos positivos e negativos das ações de formação, foi pedido no questionário que identificassem as dificuldades que sentiram no decorrer das ações de formação.

Na Figura 21, encontram-se as dificuldades identificadas pelos 12 elementos em relação às ações de formação. Quatro dos respondentes (33%), apontaram que a maior dificuldade foi a falta de tempo para consolidar os conhecimentos transmitidos. O facto de ser um grupo de formandos heterogéneo, a dificuldade em conciliar o trabalho com a formação e a dificuldade em manusear as ferramentas foram outras das dificuldades apontadas com o mesmo número de respostas cada uma, duas (17%). Ainda assim, dois elementos (17%) não apontaram nenhuma dificuldade específica.

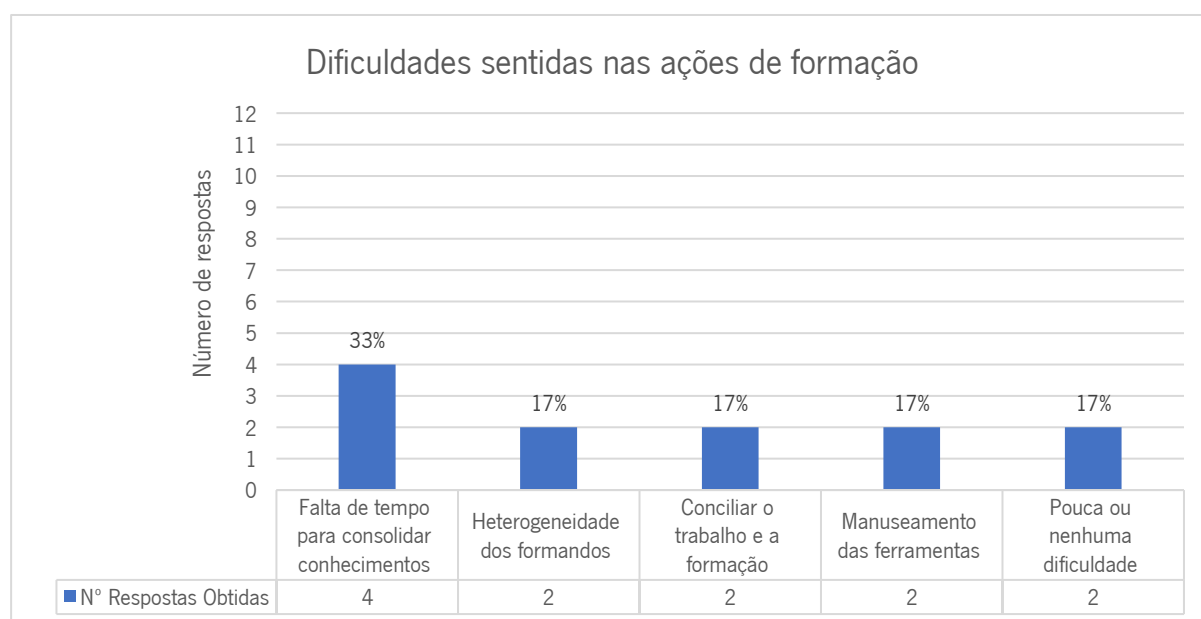


Figura 21. Dificuldades sentidas nas ações de formação - QAF

Terminada a análise do ponto 1 do questionário, é possível concluir que, de uma forma geral, as ações de formação fomentaram a aquisição de novos conhecimentos e competências ao nível individual. Além disso, as ações de formação corresponderam ao que era esperado, sendo isso um indicador de sucesso das mesmas. Um dos aspetos positivos a salientar destas ações de formação foi, sem dúvida, a interação e comunicação que existiu entre as DRAPs. Contudo, o tempo que existiu para consolidar os conhecimentos transmitidos foi curto devido a atrasos na adjudicação da proposta, sendo esse um ponto negativo a apontar destas ações de formação.

A seguir serão apresentados e discutidos os resultados obtidos no ponto 2 - Coordenação da formação e avaliação da equipa de formadores UMinho.

2. Coordenação da formação e avaliação da equipa de formadores UMinho

No segundo ponto do questionário, pretendia-se avaliar a equipa de formadores UMinho. Na primeira questão, pretendia-se perceber se os formadores possuíam competências na execução das ações de formação. Na Figura 22 é possível verificar que nove respondentes (75%) referem que os formadores sabiam concretamente aquilo que estavam a abordar e três (25%) referem que os formadores tinham conhecimento sobre os temas em questão. Dessa forma, todas as respostas obtidas nesta questão foram positivas, demonstrando que a equipa de projeto possuía conhecimentos sobre os temas inseridos nas ações de formação.

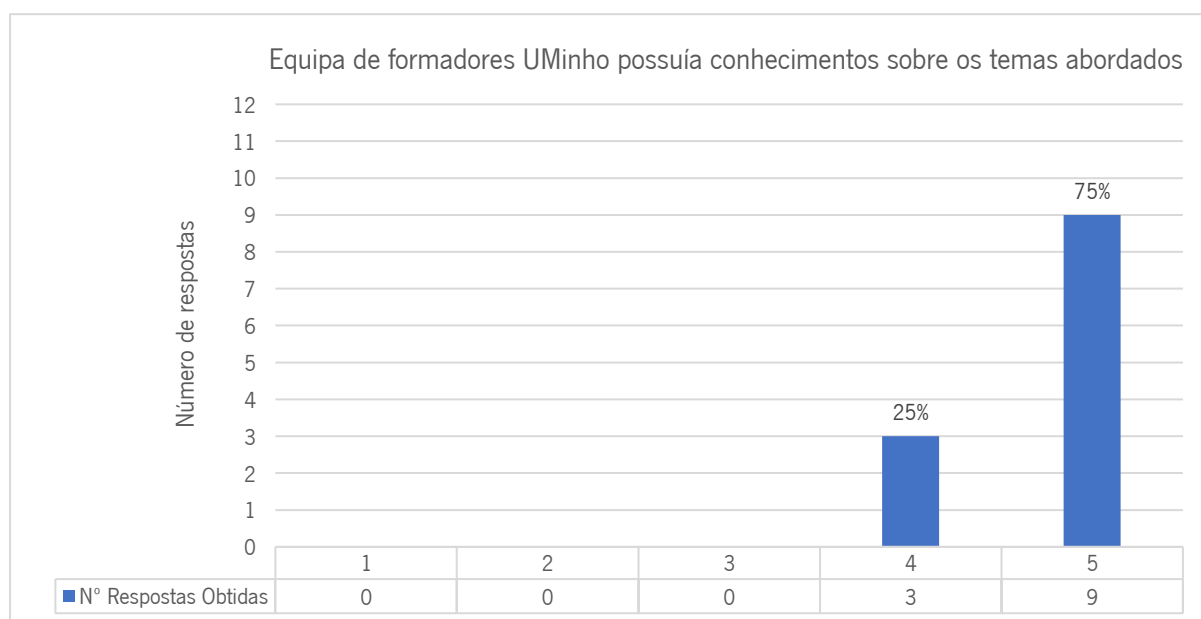


Figura 22. Conhecimentos da equipa de projeto UMinho- QAF

Apesar de ter sido referido que os formadores tinham competências para abordar os temas das ações de formação, é importante perceber até que ponto esses conhecimentos foram transmitidos de forma clara para os formandos. Dos 12 respondentes, sete (58%) afirmam que os conteúdos foram abordados de forma clara atribuindo a pontuação máxima na escala, 5, como se pode ver na Figura 23. Quatro dos respondentes (33%) afirmam que os conteúdos foram abordados de forma clara, mas atribuem-lhe uma pontuação mais baixa, 4. Mesmo assim, quer a pontuação 4 quer a pontuação 5, são pontuações positivas e que referem que vão de encontro à afirmação da questão. Assim sendo, 11 dos respondentes (92%) afirmam que os formadores abordaram os conteúdos de forma clara e, portanto, conclui-se que os conteúdos foram transmitidos sem qualquer problema. Apenas um dos respondentes (8%) mantém uma posição neutra nesta afirmação.

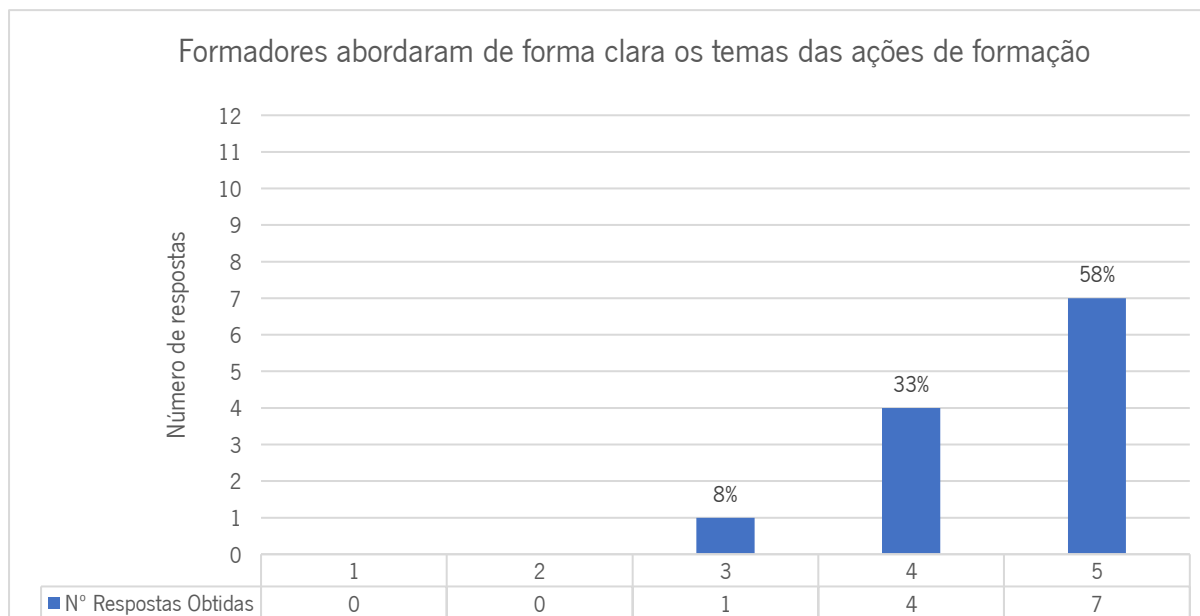


Figura 23. Clarificação dos conteúdos- QAF

Aliado aos conteúdos terem sido abordados de forma clara, importa saber se os mesmos foram abordados tendo em conta o que estava previsto. Dessa forma, na Figura 24 é possível perceber que sete dos respondentes (58%) afirmam que os conteúdos foram abordados conforme o previsto, atribuindo a pontuação 5 e três dos respondentes (25%) atribuíram a pontuação 4. Isto significa que, no total, 10 dos respondentes (83%) concordam que os formadores abordaram todos os conteúdos previstos inicialmente, tendo atingido os objetivos das ações de formação. Dois dos respondentes (16%) mantêm uma posição neutra nesta questão.

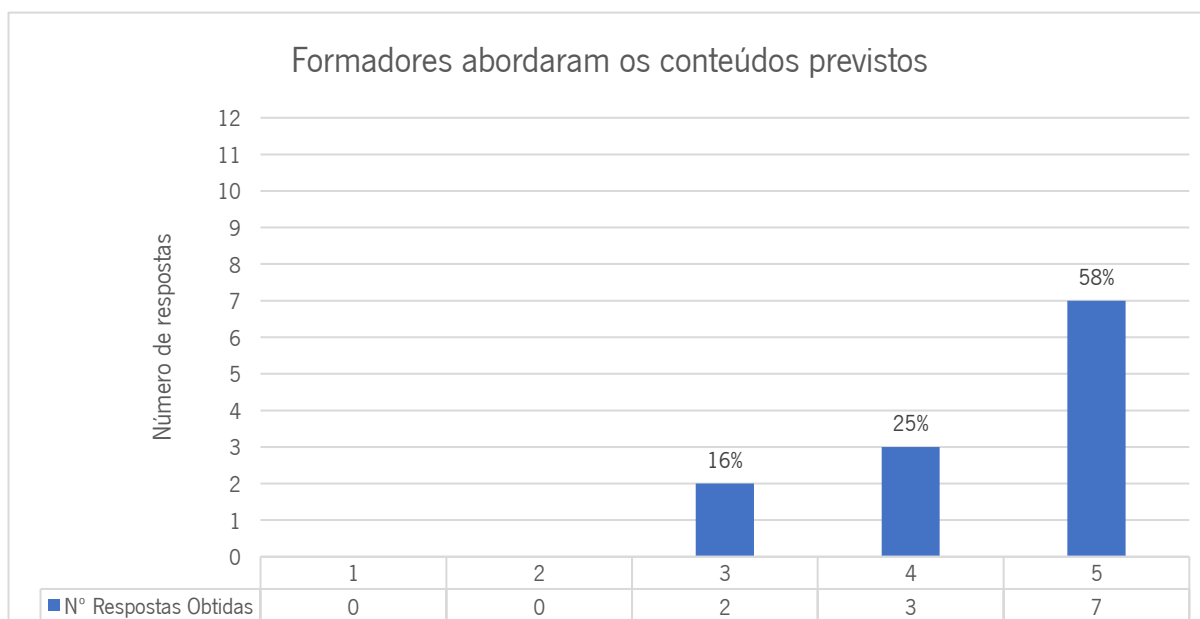


Figura 24. Cumprimento dos conteúdos previstos- QAF

Durante as ações de formação, a equipa de projeto UMinho recorreu a exemplos práticos relacionados com o ambiente em que as DRAPs se inserem. Através da Figura 25 é possível perceber que cinco dos respondentes (42%) afirmam que os formadores deram exemplos práticos relacionados com as DRAPs para complementar a matéria teórica, tornando mais fácil a sua utilização, atribuindo-lhe a pontuação máxima, 5. Seis dos respondentes (50%) avaliaram esta questão com a pontuação 4, sendo essa uma pontuação positiva. Sendo assim, no total, 11 dos respondentes (92%) concordam que os exemplos práticos transmitidos pelos formadores foram uma ajuda para perceber e utilizar os conhecimentos das ações de formação nas DRAPs. Apenas um dos respondentes (8%) manteve a sua opinião neutra.

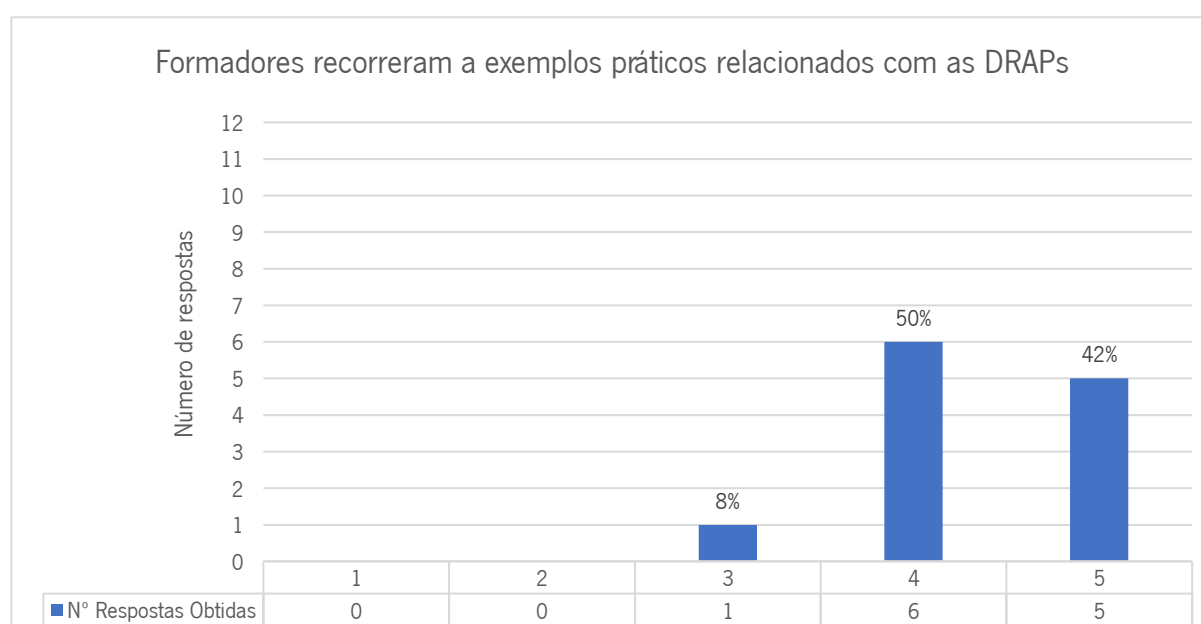


Figura 25. Forma de abordar os conteúdos- QAF

Terminada a análise do ponto 2 do questionário, importa concluir que, a maioria dos respondentes avaliam os formadores positivamente, demonstrando que os formadores possuíam os conhecimentos e a experiência necessária para executar as ações de formação com sucesso.

Passando para o ponto 3 – Apreciação Global, e último ponto do questionário, serão analisados os resultados a seguir.

3. Apreciação Global

No último ponto do questionário, foi pedido para avaliarem, de uma forma geral, as ações de formação. Para isso foi pedido que continuasse a utilizar a escala de 1 a 5, mas agora com as descrições identificadas na Figura 26

1. Péssima	2. Má	3. Indiferente	4. Boa	5. Excelente
------------	-------	----------------	--------	--------------

Figura 26. Pontuação a seguir na apreciação global das ações de formação - QAF

Através da Figura 27, é possível perceber que sete dos respondentes (58%) avaliaram as ações de formação com a pontuação máxima correspondente ao 5. Excelente. Além disso, quatro (33%) avaliaram como 4. Boa, o que traduz resultados satisfatórios, demonstrando que foram ações de formação desenvolvidas com sucesso. Apenas uma das respostas (8%) optou por classificar as ações de formação como 3. Indiferente.

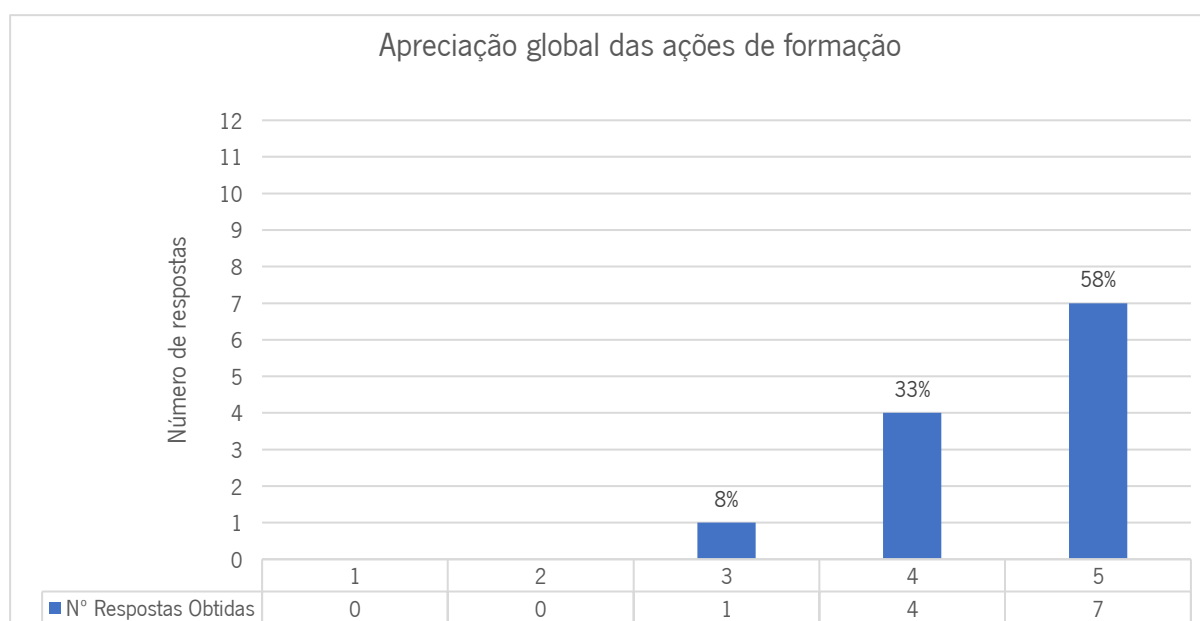


Figura 27. Avaliação das ações de formação - QAF

Através da análise destes resultados, é possível perceber que as ações de formação correram bem e que os objetivos inicialmente definidos foram atingidos com sucesso.

Na próxima secção, encontra-se a avaliação ao nível da orientação por processos nas DRAPs.

5.2 Avaliar o nível de orientação por processos

Esta secção descreve a forma como foi avaliado o nível de orientação por processos nas DRAPs. Encontra-se dividida em duas subsecções: a identificação da abordagem de pesquisa e recolha de dados, e a discussão dos resultados.

5.2.1 Abordagem de pesquisa e recolha de dados

Tal como na secção 5.1, para avaliar o nível de orientação por processos nas DRAPs foi utilizada a pesquisa quantitativa através da administração de um questionário. Segundo a revisão de literatura efetuada, Reijers (2006) desenvolveu um questionário com o objetivo de determinar o nível de orientação por processos de uma organização. Dessa forma, esse instrumento foi replicado para a organização das DRAPs, estando disponível em Apêndice B – Questionário de Orientação por Processos. O Questionário de Orientação por Processos (QOP) apresenta oito questões divididas em cinco categorias (Estrutura, Foco, Mensuração, Posse, Cliente). Além dessas oito questões, foram acrescentadas inicialmente três questões que serão pertinentes para analisar os resultados ao nível da distribuição dos respondentes.

5.2.2 Apresentação e discussão dos resultados

Após a obtenção de resultados do QOP, foi preciso analisá-los. Dessa forma esta secção encontra-se dividida em duas subsecções: a análise da distribuição dos respondentes e a análise das questões do QOP.

- **Análise da distribuição dos respondentes**

No primeiro dia das ações de formação, foi distribuído, em papel, o QOP aos elementos presentes das DRAPs. Dos 16 elementos propostos para as ações de formação e já referidos tendo em conta a secção 4.2, apenas no primeiro dia das ações de formação esteve presente mais um elemento da DRAP LVT, que contribuiu para os dados do QOP. Dessa forma, este questionário foi administrado a 17 técnicos das DRAPs. O QOP foi efetuado de forma anónima, contudo foi pedido que os participantes indicassem a DRAP a que pertenciam na primeira folha do QOP para posterior análise dos resultados. Uma vez que as pessoas inquiridas são portuguesas e, para não causar nenhuma dificuldade aos respondentes, todas as questões e respostas encontravam-se, quer em inglês quer em português. Para o preenchimento do QOP foi estabelecido um limite de 30 minutos, sendo depois recolhidos por um dos elementos da equipa UMinho. O processamento dos QOP foi feito em Excel.

Dos 17 questionários distribuídos, um deles foi considerado inválido por não cumprir as regras de preenchimento (assinalar apenas uma das opções). Desse modo, 16 questionários foram considerados válidos e efetivamente analisados, correspondendo a 100% da amostra para efetuar esta avaliação. Uma vez que nos questionários foi pedido para identificar a DRAP a que cada elemento pertencia, foi possível perceber o número de pessoas presentes por cada DRAP resultando na Figura 28. A DRAP com mais elementos que preencheu o questionário foi a DRAP LVT com cinco elementos respondentes válidos (31%). A DRAP Centro, Alentejo e Algarve ficaram no mesmo nível com três elementos respondentes válidos e a DRAP Norte apenas com dois elementos respondentes válidos.

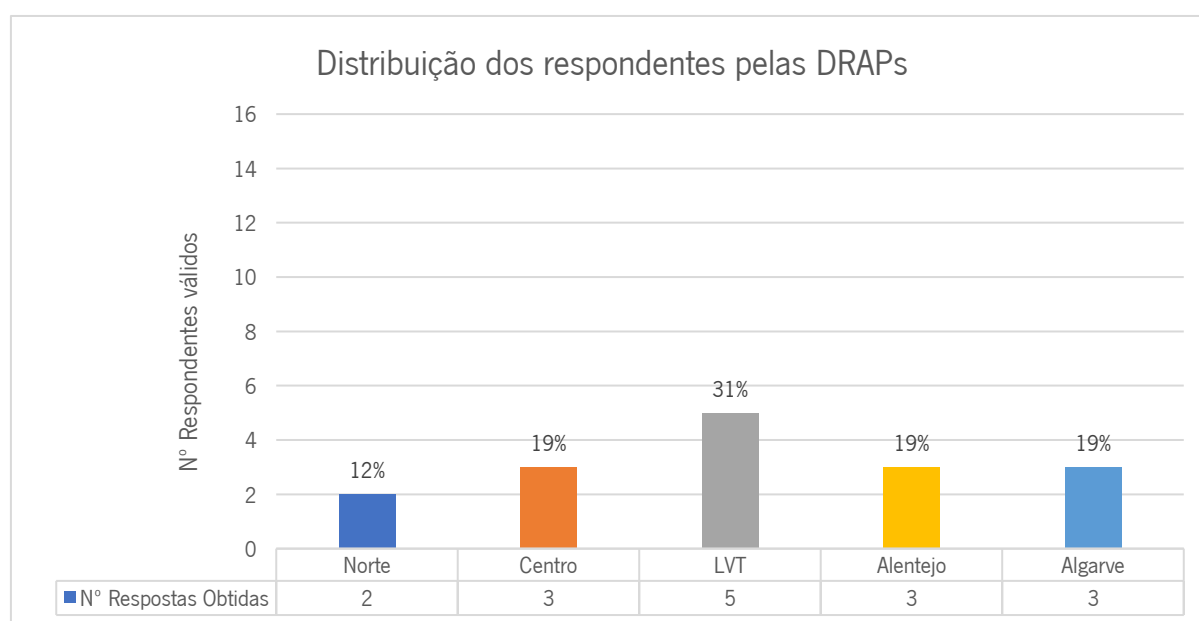


Figura 28. Distribuição dos respondentes pelas DRAPs – QOP

De acordo com a Figura 29, cinco dos respondentes (31%) faz parte dos quadros das DRAPs há mais de 21 anos e menos de 30. Logo a seguir, quatro dos respondentes (25%) trabalha nas DRAPs há mais de 30 anos, três dos respondentes (19%) trabalha nas DRAPs entre 11 e 20 anos, um dos respondentes (6%) entre 5 e 10 anos e os restantes três respondentes (19%) trabalham nas DRAPs há menos de 5 anos. Estes resultados demonstram que a maioria dos elementos presentes nas ações de formação trabalha nas DRAPs há muito tempo e, por isso, espera-se que possuam um conhecimento vasto da organização e sejam uma mais valia nas ações de formação.

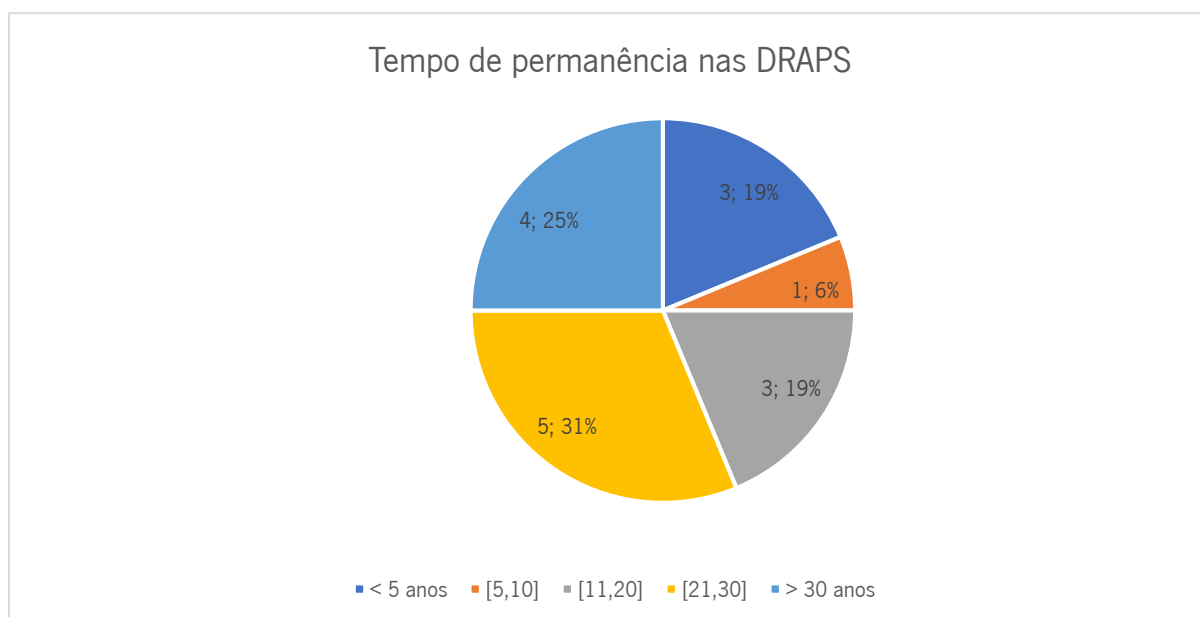


Figura 29. Tempo de permanência nas DRAPS – QOP

De forma a perceber até que ponto as pessoas presentes nas ações de formação têm poder para alterar os processos, foi introduzida uma questão perceber até que ponto têm capacidade de introduzir alterações ao funcionamento dos processos face ao departamento em que se encontram inseridos. Dos 16 questionários válidos, 13 dos respondentes (81%) admite exercer ter poder para alterar processos e apenas três dos respondentes (19%) não possui autorização para o fazer, tal como identificado na Figura 30. Através destes resultados, é possível perceber que estão presentes técnicos das DRAPS com responsabilidades ao nível dos processos do departamento em que estão inseridos. Dessa forma, a presença desses elementos será uma mais valia para a tomada de decisões sobre processos nas ações de formação.

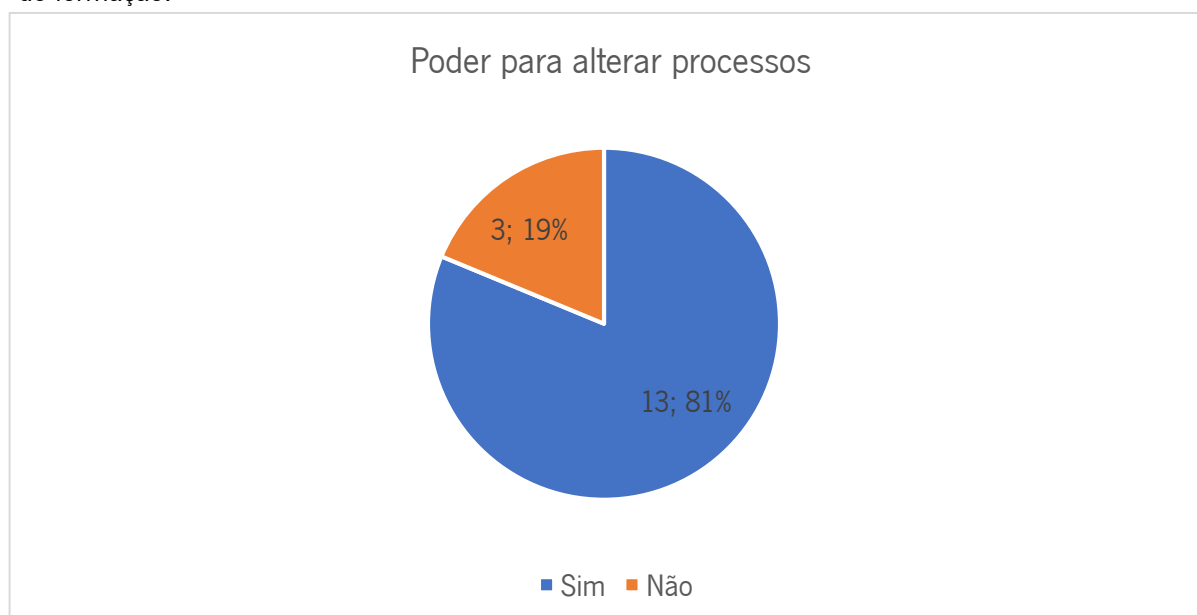


Figura 30. Poder para alterar processos - QOP

A Figura 31, apresenta os resultados obtidos relativamente às áreas a que pertencem atualmente os respondentes nas DRAPs. Denota-se que seis dos respondentes (38%) pertencem à área de Informática, quatro (25%) pertencem à área de Planeamento, um (6%) à área de Gestão Financeira, um (6%) à área de Investimento e um (6%) pertence a uma Delegação Sub-Regional. Dessa forma, consegue perceber-se que estão presentes nas ações de formação um grupo diversificado de técnicos das DRAPs, sendo isso uma mais valia para a discussão dos processos, através do contributo de diferentes áreas.

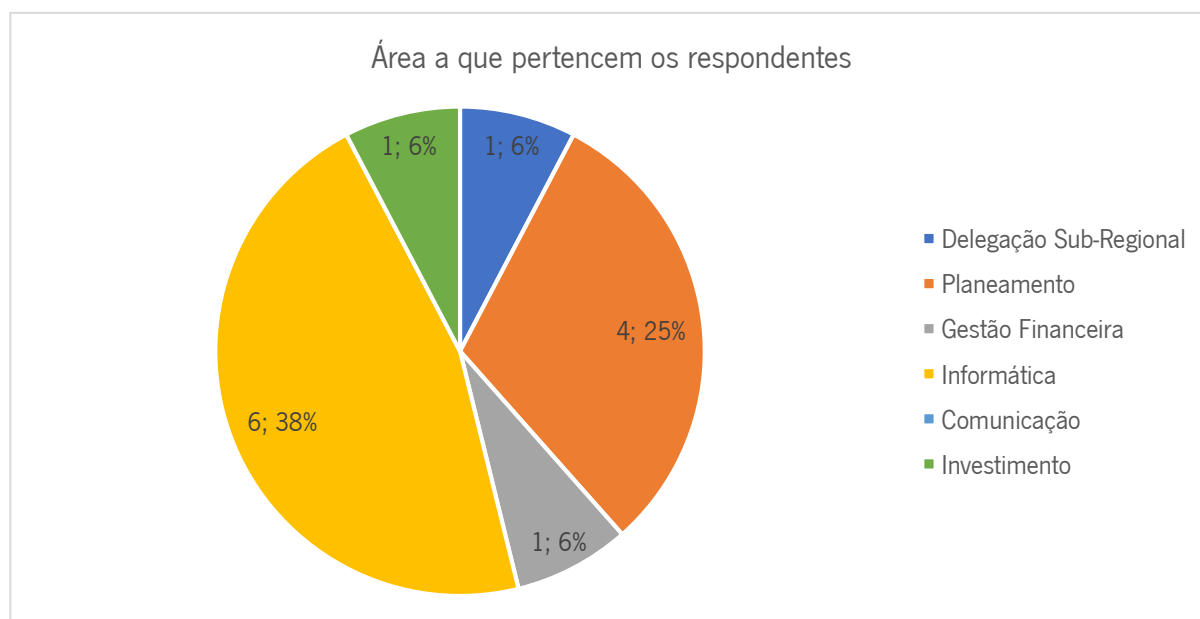


Figura 31. Cargo dos respondentes – QOP

Terminado a primeira subsecção de análise da distribuição dos respondentes, verifica-se que o número de respondentes é relativamente pequeno, tendo em conta o número de funcionários existentes nas DRAPs, contudo é um conjunto de respondentes diversificado e que contém elementos de cada DRAP, sendo capaz de traduzir resultados ao nível da orientação por processos de cada uma das DRAPs.

A seguir encontra-se a segunda subsecção, a análise das questões do QOP.

• Análise das questões do QOP

Para uma organização possuir o nível máximo de orientação por processos deve ter as seguintes características, segundo as categorias identificadas no estudo de Reijers(2006):

- Estrutura: a estrutura organizacional pode ser bem ilustrada como um conjunto de processos que são apoiados por “centros de excelência”;
- Foco 1 – Termos Utilizados: os elementos em todos os níveis da organização falam em termos de processos, clientes, equipas, desempenho dos processos, etc;

- Foco 2 – Documentação dos Processos: todos os processos estão totalmente documentados, recorrendo a documentos de texto, figuras e/ou software dedicado. A documentação é atualizada regularmente;
- Foco 3 – Execução dos Processos: os processos são executados de acordo com a sua descrição. Se, ocasionalmente, um processo não puder ser executado de acordo com a sua descrição, então esta será uma razão para rever a sua descrição;
- Foco 4 – Integração das Plataformas: aplicações/plataformas informáticas (integradas) suportam os processos na sua totalidade, e são controladas por uma componente informática central;
- Mensuração: são utilizados indicadores chave de desempenho para a contínua monitorização e otimização de todos os processos;
- Posse: existe uma autoridade, responsabilidade clara e forte em todos os processos, a qualquer nível da organização;
- Clientes: informação sobre o grau de satisfação dos clientes é usada na organização de uma forma estruturada (para ser usada como informação de gestão).

Para cada questão presente no QOP, existem cinco opções de respostas: A, B, C, D, E (ver Apêndice B – Questionário de Orientação por Processos). Cada uma destas questões é distribuída em três zonas possíveis, vermelho, amarelo e verde, dependendo da sua categoria (Reijers, 2006) como se pode ver na Tabela 10. Cada uma das zonas corresponde a um nível de orientação por processos: o vermelho corresponde a uma orientação por processos baixa (0%-20%), o amarelo a uma orientação por processos média (21%-65%) e o verde a uma orientação por processos elevada (66%-100%).

Tabela 10. Distribuição das respostas das categorias em zonas – QOP

Questão	Categoria	Zonas possíveis		
		Vermelho	Amarelo	Verde
1	Estrutura	A	B	C; D; E
2	Foco 1 – Termos Utilizados	A; B	C	D; E
3	Foco 2 – Documentação dos Processos	A; B	C	D; E
4	Foco 3 – Execução dos Processos	A; B	C	D; E
5	Foco 4 – Integração das Plataformas	A; B	C	D; E
6	Mensuração	A; B	C	D; E
7	Posse	A	B	C; D; E
8	Cliente	A; B	C	D; E

Tendo em conta essa distribuição e, de modo a obter uma perceção geral do número de respostas obtidas em cada questão, foi elaborada a Tabela 11. Através dos resultados, consegue perceber-se que

a maioria das respostas se situa entre o vermelho e o amarelo. Contudo, de um total de 128 respostas (16 questionários x 8 respostas cada), 65 situam-se na zona vermelha correspondendo a 51% das respostas e 41 (32%) situam-se na zona amarela. Apenas 22 respostas (17%) se situam na zona verde o que demonstra que o nível de orientação a processos deverá situar-se entre a zona vermelha e amarela.

Tabela 11. Número de respostas obtidas em cada questão – QOP

Categoria	Estrutura	Foco 1	Foco 2	Foco 3	Foco 4	Mensuração	Posse	Cliente
Questão Resposta	1	2	3	4	5	6	7	8
A	6	4	1	0	0	5	4	2
B	3	6	3	5	14	4	7	11
C	7	6	12	7	2	4	5	0
D	0	0	0	3	0	3	0	3
E	0	0	0	1	0	0	0	0

Analisando cada uma das cinco variáveis, é possível perceber que a questão 2, 5, 6 e 8 tiveram a maioria das respostas na zona vermelha, e, portanto, carecem de uma análise cuidada para perceber o que estará a afetar estes pontos. Apenas a questão 1 obteve a maioria das suas respostas na zona verde e, por isso, será analisada como um ponto positivo ao nível da orientação por processos das DRAPs.

Questão com melhor classificação:

➤ *Questão nº1 - Qual resposta melhor caracteriza a forma como a DRAP está organizada?*

Observando a Figura 32, é possível perceber que as respostas à questão nº1 incidiram nas opções A, B e C. Contudo, a opção C foi selecionada por sete dos respondentes tendo sido a opção com maioria:

C - A DRAP tem departamentos funcionais, mas os seus elementos participam regularmente em equipas transfuncionais.

Através da seleção da opção C como resposta à questão nº1, percebe-se que as DRAPs são organizadas por departamentos de acordo com as funções que executam. No entanto, sempre que existe necessidade são criadas equipas que incluam elementos de diferentes cargos e departamentos. O facto de existir essa necessidade de estarem em contacto com outros departamentos, faz com que se vá

adquirindo uma visão geral da organização e do que cada cargo é responsável, sendo, por isso, uma vantagem no que toca à orientação por processos.

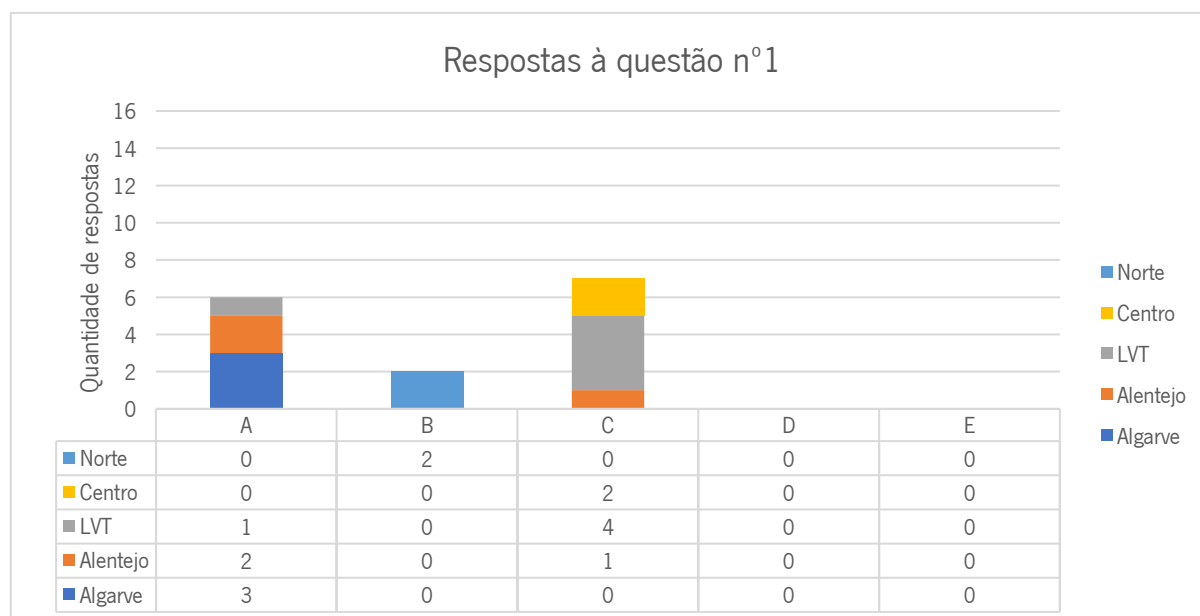


Figura 32. Respostas à questão nº1 – QOP

Como foi identificado acima, esta foi a questão com melhor pontuação. A seguir são expostas as questões que obtiveram pior classificação.

Questões com pior classificação:

- *Questão nº2 - Que termos são utilizados pelos elementos da DRAP quando falam sobre o seu trabalho ou quando comunicam uns com os outros?*

Através da Figura 33, é possível perceber que as opções A, B e C, opções situadas na zona do vermelho e amarelo, foram as selecionadas pelos técnicos das DRAPs, excluindo as opções D e E, opções situadas na zona verde. Assim sendo, a resposta à questão nº2 ficou empatada com seis respostas na opção B e C:

B - Os elementos falam sobre as funções e atividades do seu departamento/serviço.

C- Termos como “obter dados” e “apresentar resultados” são utilizados na conversação.

Através da distribuição de respostas pelas DRAPs, consegue perceber-se que dentro da própria DRAP existem opiniões diversas. Das cinco DRAPs, apenas os elementos da DRAP Centro responderam com a

mesma opção a esta questão, estando os restantes divididos pelas três opções. Apesar deste questionário ter sido individual, ao longo da sua execução, notou-se respondentes a trocarem ideias, podendo ser esse um dos fatores para todos os elementos terem obtido a mesma resposta. Ao trocarem ideias, foi possível perceber que elementos das mesmas DRAPs tinham visões diferentes da organização em que trabalhavam. As opções de resposta que prevaleceram nesta questão denotam que os técnicos das DRAPs interagem maioritariamente com as pessoas que possuem o mesmo cargo não possuindo uma visão geral dos níveis da organização.

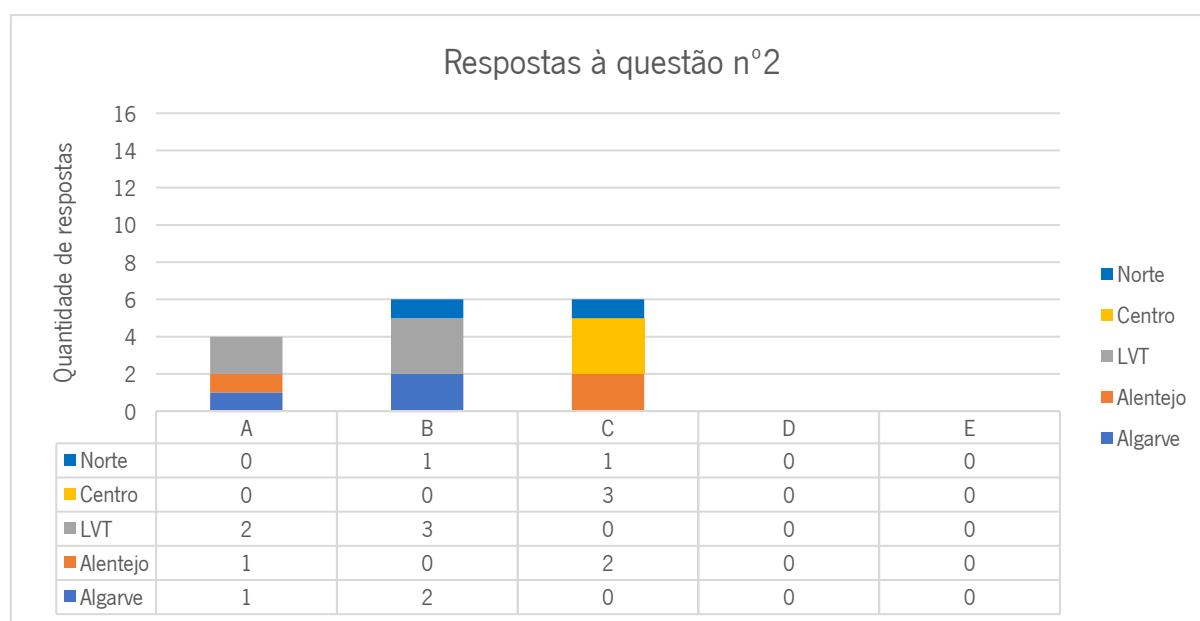


Figura 33. Respostas à questão nº2 – QOP

- *Questão 5 - Até que ponto aplicações/plataformas informáticas são usadas para suportarem a execução e controlo de tarefas e processos?*

Para a questão nº5, como se pode ver na Figura 34, os respondentes selecionaram as opções B e C, que correspondem à zona vermelha e amarela, respetivamente. Através da Figura 34, percebe-se que 14 dos respondentes (87,5%) selecionou a opção B e apenas dois (12,5%) optaram pela C.

Dessa forma, a resposta à questão nº5 foi maioritariamente:

B - Muitas tarefas são suportadas por aplicações/plataformas informáticas que não estão interligadas com outras aplicações ou plataformas.

Nesta questão, ao contrário da anterior, denota-se uma distribuição uniforme entre as DRAPs, com a exceção da DRAP Alentejo que se dividiu pelas duas opções. A prevalência pela resposta B, denota que

todas as DRAPs assumem que existem aplicações informáticas na organização, mas não estão interligadas entre si. Isto quer dizer que as DRAPs funcionam como silos isolados com diferentes tecnologias não integradas entre si.

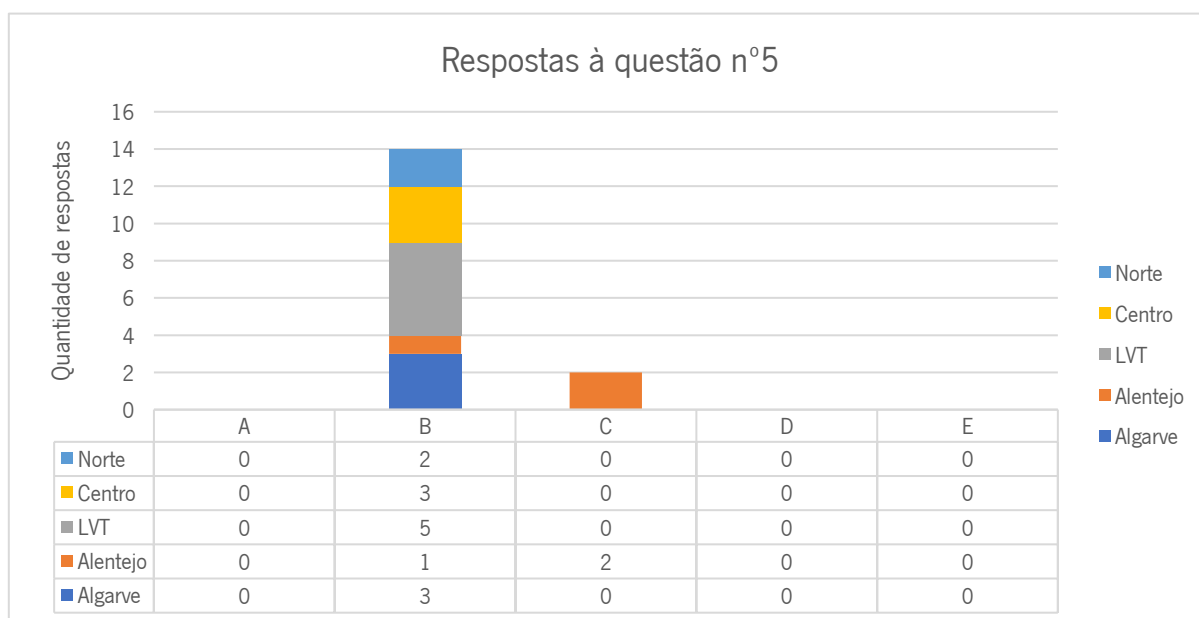


Figura 34. Respostas à questão nº5 – QOP

- *Questão 6 - Indique qual o tipo de medidas de desempenho que são normalmente utilizadas nos níveis mais baixos da organização (nível operacional)?*

Na questão nº6, as respostas dadas pelos respondentes ficaram distribuídas pelas opções A, B, C e D, tal como identificado na Figura 35. No entanto, a opção A foi aquela que apresentou um maior número de respostas:

A - As medidas de desempenho estão apenas relacionadas com as pessoas.

Tal como aconteceu na questão nº2, nesta questão também se nota uma divisão de opiniões entre elementos da mesma DRAP, com exceção da DRAP Norte e DRAP Centro. Nesta questão, a DRAP Centro destaca-se pela seleção da opção D, enquadrando-se na zona verde da checklist de Reijers:

D - Todos os processos principais são medidos frequentemente usando indicadores chave de desempenho.

O facto da maioria das respostas incidir sobre a opção A, significa que as DRAPs utilizam medidas de desempenho que lhes fornecem uma informação deficitária. Segundo Rummler & Brache (1994) as medidas de desempenho têm de ser agrupadas num sistema de indicadores de desempenho organizacional para que seja possível obter informações sobre a eficiência e eficácia dos processos organizacionais. De salientar que, o facto de todos os elementos da DRAP Centro terem seleccionado a opção D sugere que, provavelmente, a forma de trabalhar desta DRAP é diferente das restantes, uma vez que admitem que todos os seus processos são medidos através de indicadores de desempenho, aumentando o seu nível de orientação a processos.

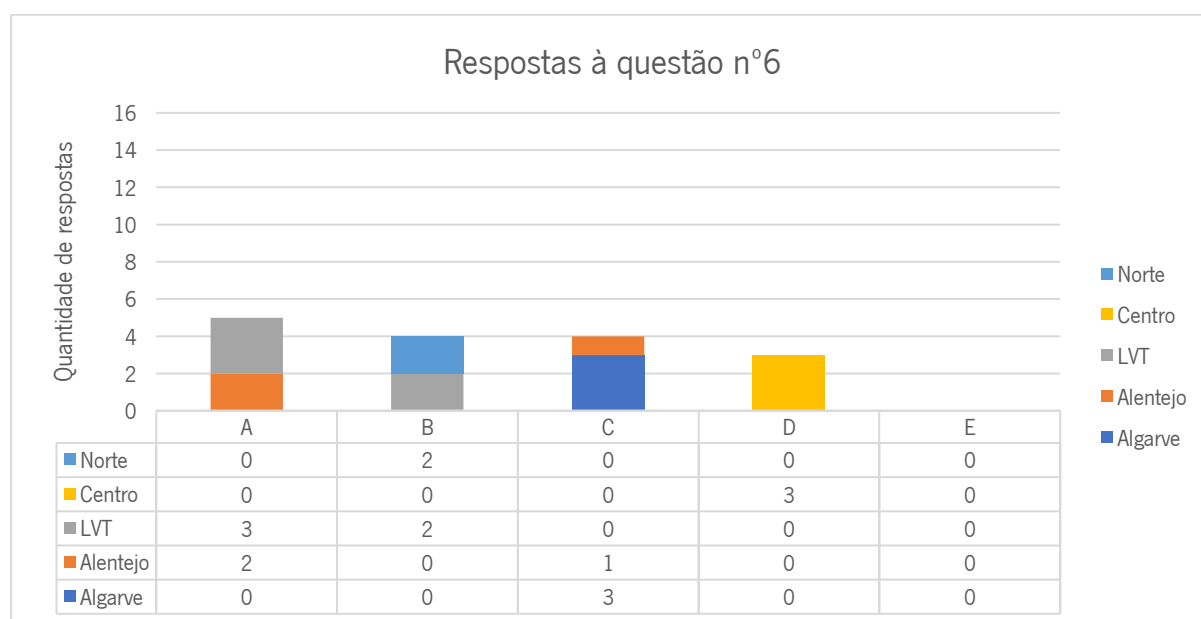


Figura 35. Respostas à questão nº6 – QOP

➤ *Questão 8 - Até que ponto as necessidades dos clientes são compreendidas e orientam a organização?*

Na questão nº8, ver Figura 36, a opção B conseguiu arrecadar 11 respostas dos respondentes, tendo sido aquela com maior número de respostas:

B - Medidas das necessidades/satisfação dos clientes foram realizadas através de alguma forma de inquérito e estão disponíveis.

Através da Figura 36 é possível perceber que, elementos de quatro das cinco DRAPs seleccionaram a opção B. Isto significa que as DRAPs quando pretendem perceber o nível de satisfação dos clientes

recorrem a questionários para obter essa informação. Contudo, a informação obtida destes questionários não é, em grande parte, utilizada como forma de gestão da satisfação dos clientes, sendo isso uma má prática de gestão.

De notar que nesta questão, a DRAP Centro volta a destacar-se e todos os seus respondentes optam pela opção D que corresponde à zona verde da *checklist* de Reijers:

D - Está enraizada na organização uma preocupação com procurar identificar continuamente as necessidades individuais dos clientes

Mais uma vez, é possível constatar que a forma como trabalham na DRAP Centro difere da forma que as outras DRAPs trabalham, mostrando que existe uma preocupação contínua em perceber as necessidades dos seus clientes.

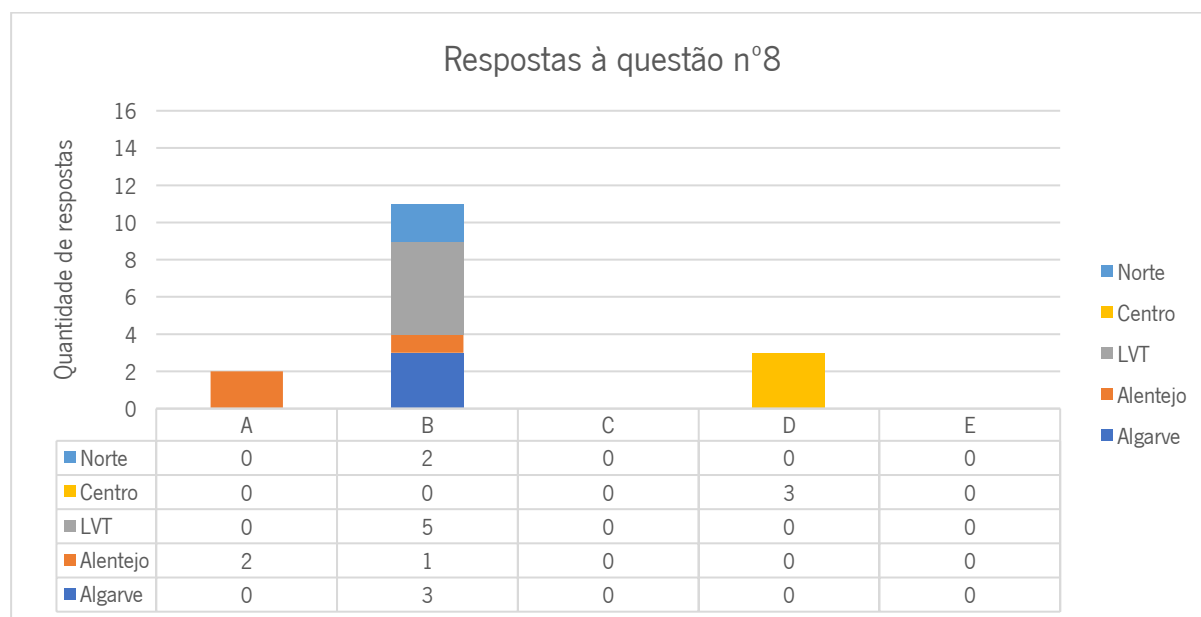


Figura 36. Respostas à questão nº8 – QOP

Depois da análise das questões com melhor e pior respostas, foi possível perceber que existem discrepâncias entre as DRAPs. Dessa forma, será importante tratar os dados para perceber qual a distribuição de respostas dadas por cada DRAP. Para isso, foi necessário tratar os dados quantitativamente atribuindo de A - E os valores de 0 a 4, respetivamente. Através das respostas obtidas em cada questionário de cada uma das DRAPs, foi calculada a média de cada uma das perguntas do QOP. Existem cinco categorias presentes no QOP: Estrutura Organizacional, Foco, Mensuração, Posse, Cliente. Para cada uma das categorias está associada uma questão, com a exceção da categoria Foco

que tem associada quatro questões, resultando num total de oito questões. Dessa forma, cada questão foi identificada pela sua categoria da seguinte forma: Estrutura, Foco 1 – Termos Utilizados, Foco 2 – Documentação dos Processos, Foco 3 – Execução dos Processos, Foco 4 – Integração das Plataformas, Mensuração, Posse e Cliente. De seguida, foi elaborado um gráfico de radar que permitiu identificar a frequência de cada uma das opções de resposta dada pelas DRAPs. Quanto mais do centro do radar se aproximar a curva da distribuição, significa que as opções de resposta foram próximas de A, sendo essa a opção de resposta que está na zona vermelha representando um nível baixo de orientação por processos. Quando mais se afastar no centro do radar, significa que as opções de resposta foram entre D e E, sendo essas as opções da zona verde representando um nível alto de orientação por processos.

Na Figura 37 encontra-se a distribuição da média das respostas dos elementos da DRAP Norte. Através da Figura 37 consegue-se perceber que as respostas dadas pelos elementos da DRAP Norte foram sempre iguais, com a exceção da questão nº2, que corresponde ao Foco 1 – Termos Utilizados, que ficou entre as opções B e C. Contudo, é possível perceber que a média das respostas dadas pelos elementos da DRAP Centro se situam muito próximo do centro do radar, por isso é de esperar que o seu nível de orientação por processos seja baixo.

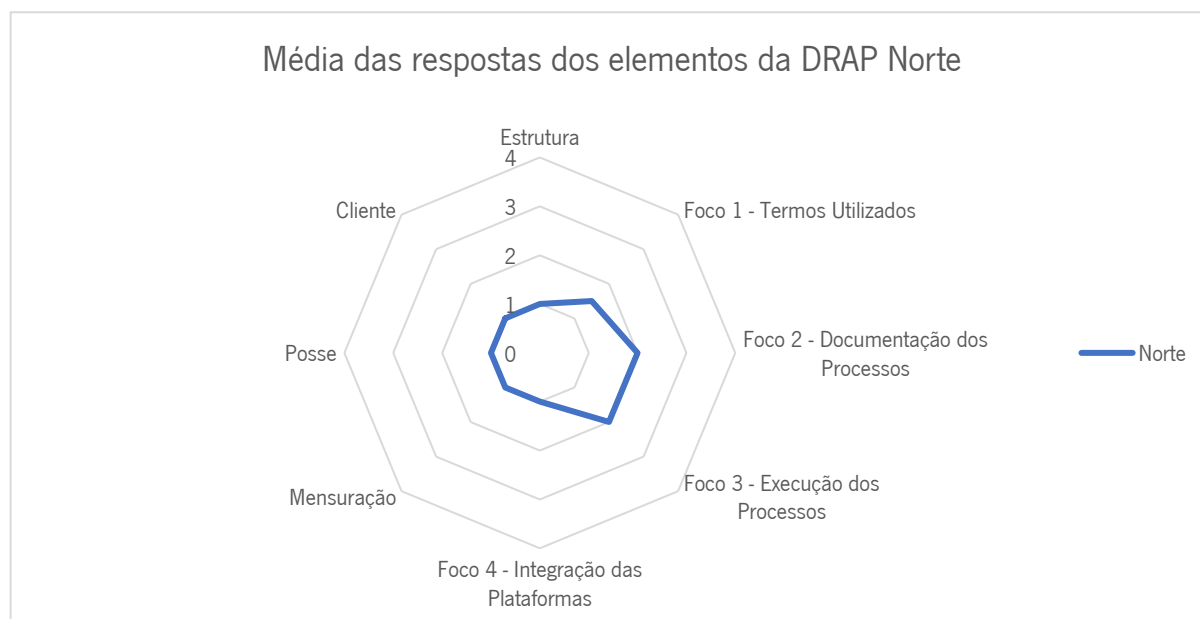


Figura 37. Distribuição de respostas dos elementos da DRAP Norte – QOP

Observando a distribuição da média das respostas dos elementos da DRAP Centro na Figura 38, verifica-se que as respostas dadas ficaram entre as opções B, C e D. Aqui verifica-se que existe uma discrepância quer na Estrutura quer no Foco 3 – Execução dos Processos, ficando entre a opção B e C,

e C e D, respetivamente. As respostas dos elementos da DRAP Centro denotam que existe uma incidência para as respostas C e D que, segundo a *checklist* de Reijers, estão entre a zona amarela e verde. Ao contrário do que aconteceu com os elementos da DRAP Norte, a média das respostas dos elementos da DRAP Centro começa a afastar-se do centro do radar e, desse modo, é de esperar que o seu nível de orientação a processos seja superior.

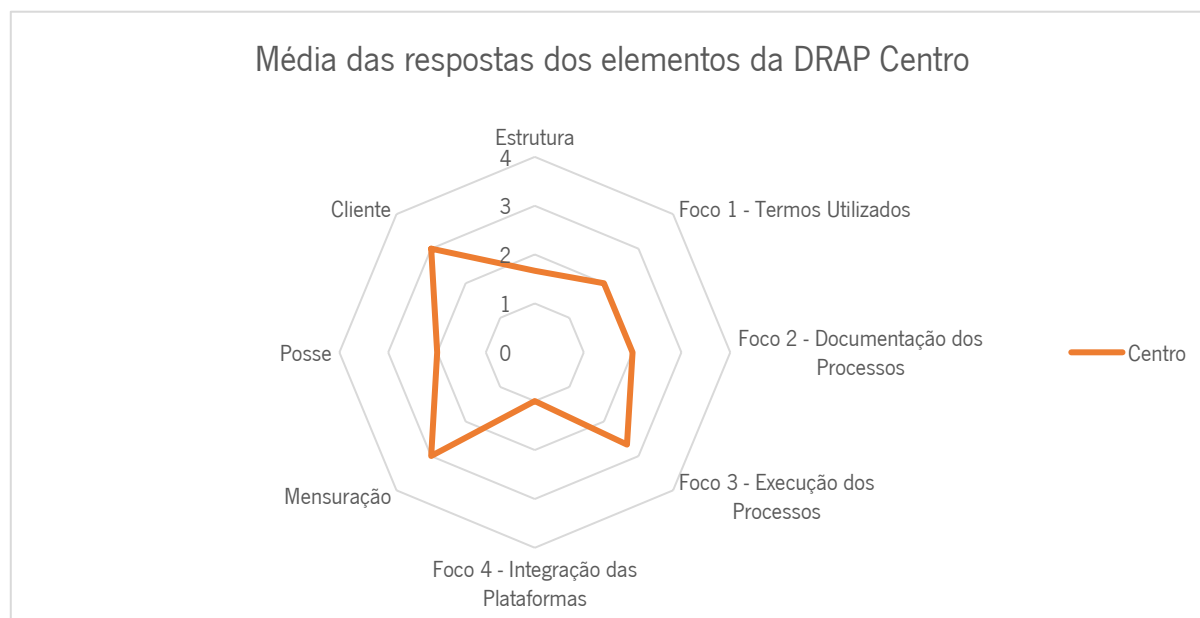


Figura 38. Distribuição de respostas dos elementos da DRAP Centro – QOP

Relativamente à distribuição da média das respostas dos elementos da DRAP LVT, apenas no Foco 4 – Integração das Plataformas e no Cliente os elementos seleccionaram a mesma resposta, B. Nas outras questões houve uma dispersão maioritariamente entre as opções A, B e C, sendo as opções A e B aquelas com maior incidência. Desse modo, na Figura 39 é possível perceber que as respostas se concentram maioritariamente perto do centro do radar significando um baixo nível de orientação a processos.

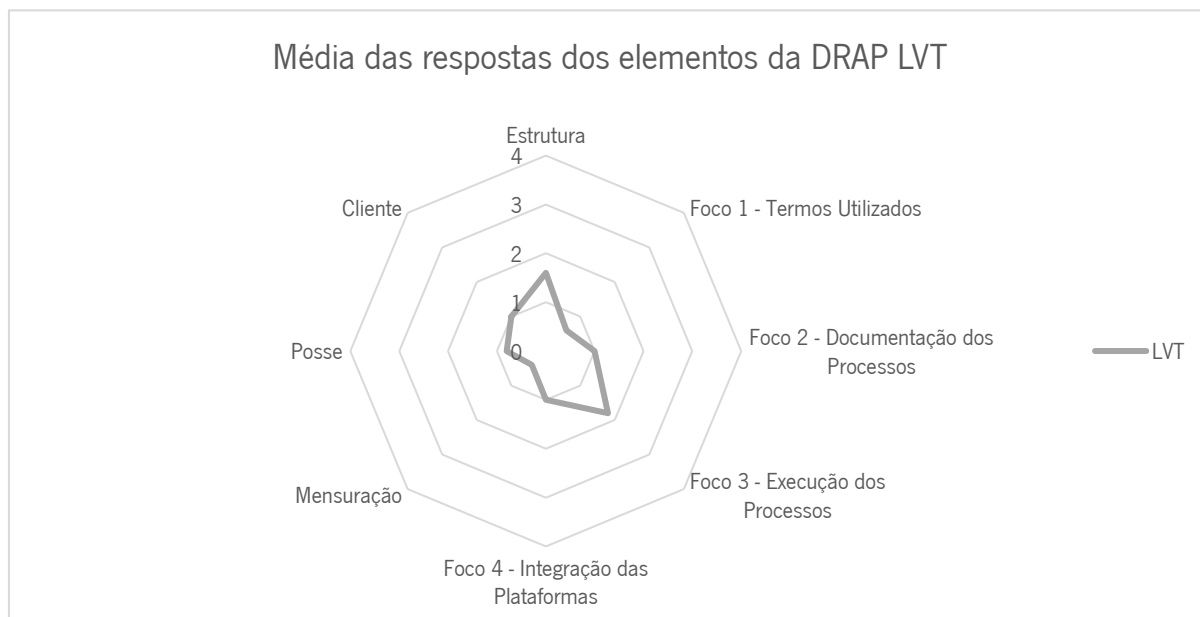


Figura 39. Distribuição de respostas dos elementos da DRAP LVT - QOP

Em relação à média das respostas dos elementos da DRAP Alentejo, na Figura 40 é possível perceber que o Foco 2 – Documentação dos Processos obteve maior pontuação, correspondendo à opção C do QOP. Todas as restantes questões ficaram entre a opção A e B maioritariamente, demonstrando que, apesar de se estarem a dispersar do centro do radar, ainda estão muito longe de atingir o nível máximo de orientação a processos.

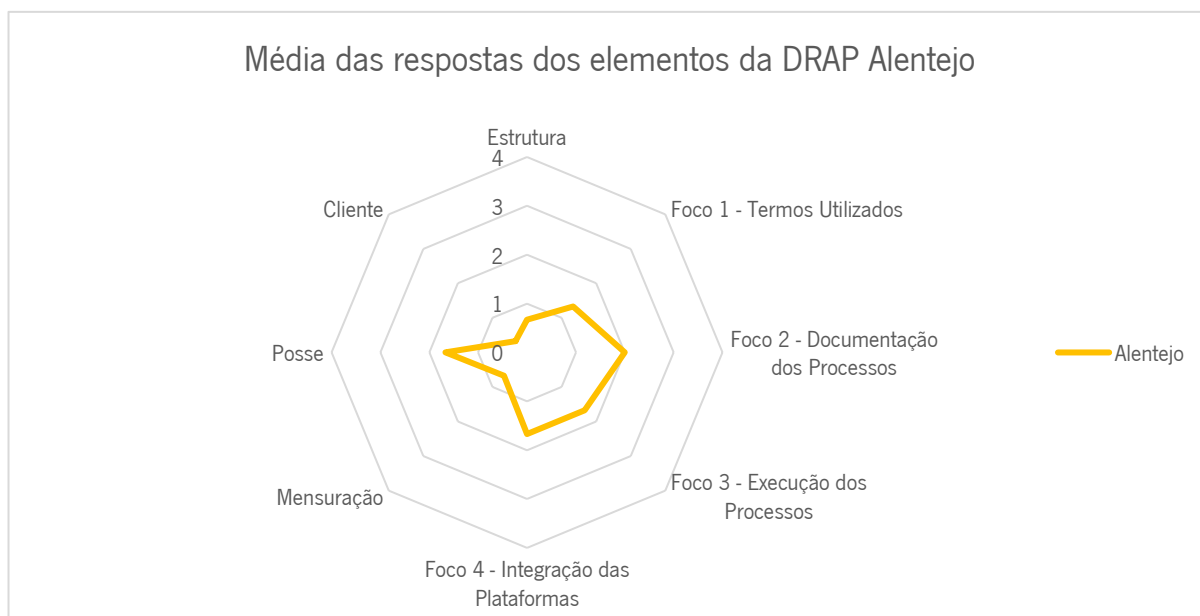


Figura 40. Distribuição de respostas dos elementos da DRAP Alentejo – QOP

No que toca à média das respostas dos elementos da DRAP Algarve, na Figura 41 é possível perceber que apenas no Foco 1 – Termos Utilizados existiu uma divergência entre as opções de resposta A e B. Nas restantes questões, as opiniões mantiveram-se idênticas entre todos os técnicos das DRAPs, sendo o Foco 2 – Documentação dos Processos, Foco 3 – Execução dos Processos e Mensuração aquelas que apresentaram a pontuação mais elevada correspondendo à opção C. Mesmo assim, e tal como aconteceu com a média das respostas dos elementos da DRAP Alentejo, existe uma predisposição para se afastarem do centro do radar. No entanto, existem categorias com valores baixos e que indicam um baixo nível de orientação a processos.

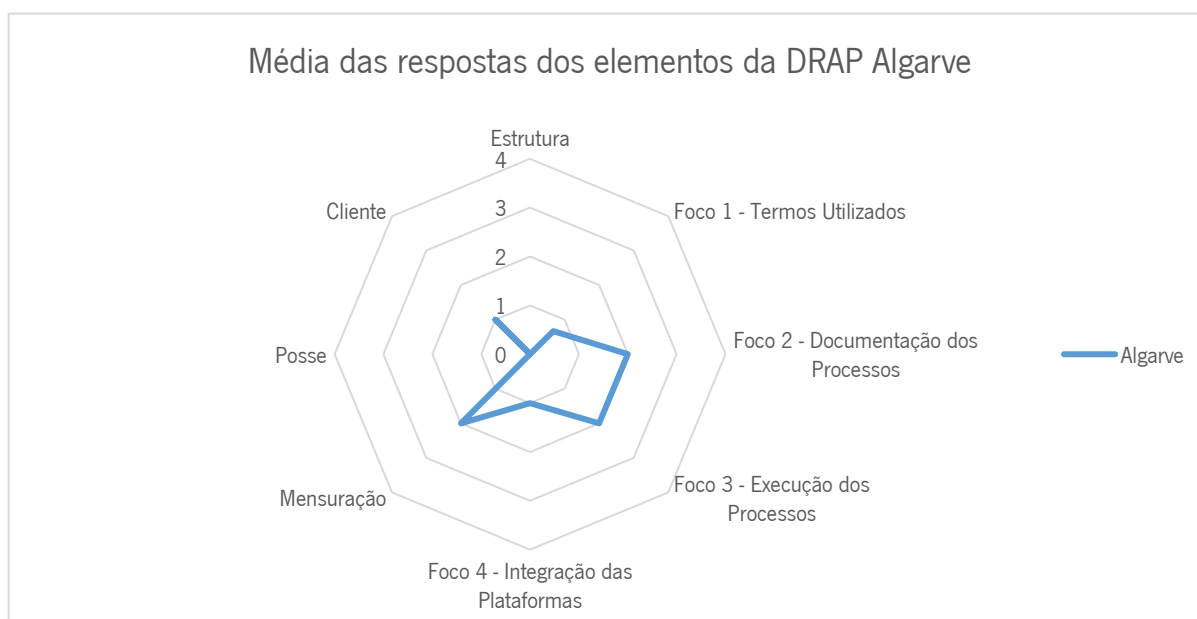


Figura 41. Distribuição de respostas da DRAP Algarve – QOP

Mais do que analisar as DRAPs individualmente, será vantajoso conjugar todos os gráficos referidos anteriormente que retratam a média das respostas dos elementos de cada uma DRAPs, para perceber qual das DRAPs está melhor situada. A Figura 42 permite ter uma visão global de como se dividiram a média das respostas das DRAPs. Aqui percebe-se claramente que a DRAP Centro se destacou em relação às restantes DRAPs, distanciando-se para o máximo das extremidades do radar. Uma vez que essas extremidades representam as opções de resposta D e E (pertencentes à zona verde da *checklist* de Reijers), quanto mais a distribuição das respostas se encontrem nessas extremidades, maior o nível de orientação por processos. Tal como já vinha a ser evidenciado nos resultados das questões com pior classificação, a DRAP Centro destacou-se, maioritariamente, pela seleção das opções pertencentes à zona amarela e verde do QOP nessas questões, ao contrário das outras DRAPs que selecionavam, maioritariamente as opções da zona vermelha. Através destes resultados, é possível concluir que as

DRAPs, apesar de serem organismos com a mesma missão, trabalham de forma diferente, sendo umas mais orientadas por processos do que outras.



Figura 42. Distribuição de respostas dadas pelas DRAPs – QOP

Na Figura 43, apresentam-se quantitativamente os resultados da média de todas as respostas dos elementos de cada DRAP. A média das respostas dos elementos da DRAP Centro foi superior a 2 o que significa que a maioria das suas respostas foi a opção C, situada na zona amarela. As restantes DRAPs

obtiveram médias entre 1 e 2, o que significa que a maioria das suas respostas foi B, zona vermelha e amarela.

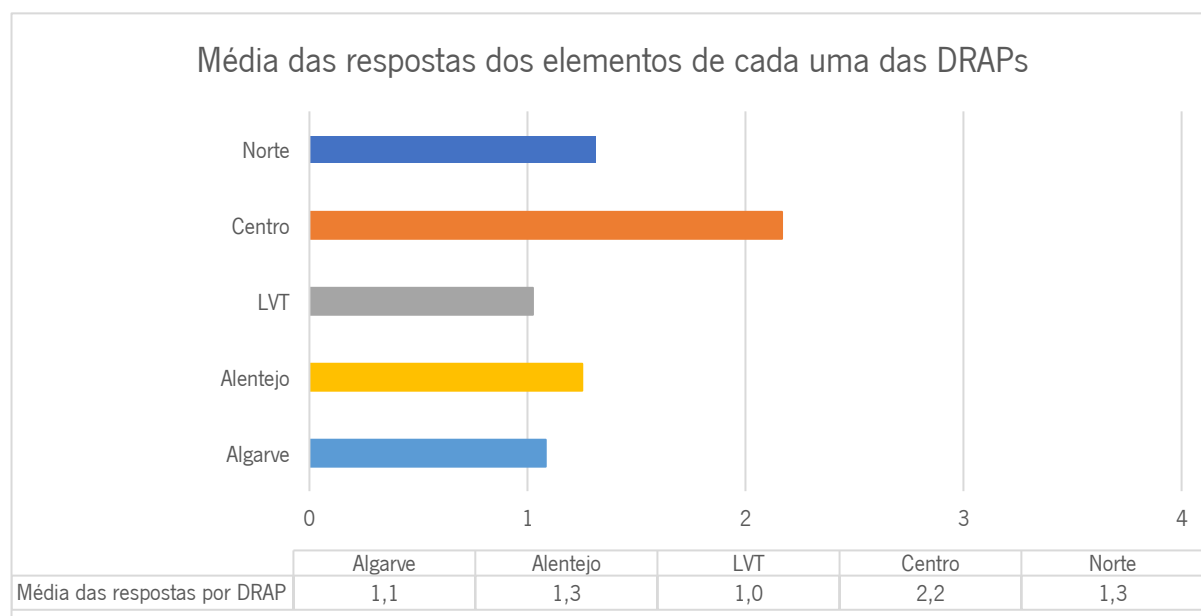


Figura 43. Média das respostas dos elementos de cada uma das DRAPs – QOP

Apesar de estar explícito que em cada DRAP a média das suas respostas foi baixa, importa calcular efetivamente qual o nível de orientação por processos em cada DRAP.

Para calcular o nível de orientação por processos é preciso ter em conta cada uma das cinco categorias já identificadas e o seu peso de acordo com a influência a nível de orientação por processos. Para cada uma das oito questões existe um peso associado e cinco possíveis respostas de A - E e, a cada uma delas, foi atribuído um valor de 0 a 4, respetivamente, tal como mostra na Tabela 12. Através dos valores de resposta obtidos em cada questão, podem ser retirados três sinais de orientação a processos: vermelho (0%-20%) - falta de orientação a processos é evidente, podendo comprometer a organização durante a implementação de projetos; amarelo (21%-65%) - existem conhecimentos de orientação a processos, mas são esperados erros em projetos de implementação; verde (66%-100%) - nível suficiente para avançar com projetos de implementação (Reijers, 2006).

Tabela 12. Peso da questão e da categoria – QOP

Questão	Categoria	Peso da categoria (PC)	Peso da questão (PQ)	Valor de resposta		
				Vermelho (0%-20%)	Amarelo (21%-65%)	Verde (66%-100%)
1	Estrutura	1	1	A=0	B=1	C=2; D=3; E=4
2	Foco 1 – Termos Utilizados	1	1	A=0; B=1	C=2	D=3; E=4
3	Foco 2 – Documentação dos Processos		1	A=0; B=1	C=2	D=3; E=4
4	Foco 3 – Execução dos Processos		2	A=0; B=1	C=2	D=3; E=4
5	Foco 4 – Integração das Plataformas		2	A=0; B=1	C=2	D=3; E=4
6	Mensuração	1	2	A=0; B=1	C=2	D=3; E=4
7	Posse	1	2	A=0	B=1	C=2; D=3; E=4
8	Cliente	1	2	A=0; B=1	C=2	D=3; E=4

Para calcular o nível de orientação por processos é necessário ter em conta a seguinte equação (Reijers, 2006):

$$\text{Orientação por Processos (OP)} = \frac{\sum \text{Resultado de cada questionário}}{n^{\circ} \text{ de questionários válidos} \times 52^*}$$

*corresponde ao valor máximo que pode ser obtido em cada questionário

Para calcular o resultado de cada questionário é necessário seguir a seguinte equação (Reijers, 2006):

$$\text{Resultado de cada questionário (RQ)} = \text{Valor da resposta} * PC * PQ$$

Ao calcular o nível de orientação por processos por cada DRAP segundo as respostas dos elementos de cada DRAP, na Figura 44 verifica-se que todas as DRAPs apresentam um nível de orientação por processos entre 32%-46%, correspondendo ao nível amarelo. Tal como já foi sendo visível nos gráficos anteriores, a DRAP Centro foi a DRAP que se destacou mais ao nível da orientação por processos tendo chegado aos 46%. Também a DRAP LVT atingiu um patamar acima dos 40%, estando as restantes entre os 32% e os 35%. Isto demonstra que estamos perante organizações com um nível de orientação por processos médio e que é necessário melhorar.

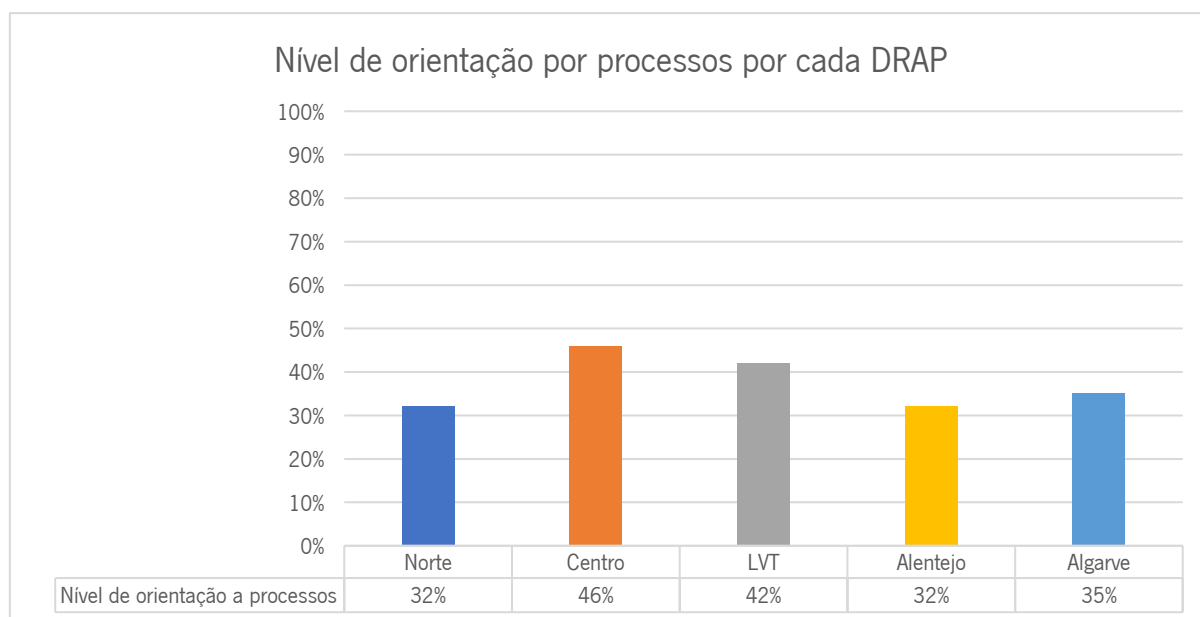


Figura 44. Nível de orientação a processos por DRAP – QOP

Apesar de existirem cinco DRAPs e cada uma apresentar formas de trabalhar diferente, será importante calcular o nível de orientação a processos combinado das cinco DRAPs, de forma a ter uma perspetiva geral sobre o nível de orientação por processos.

Dessa forma, tendo em conta as fórmulas referidas, foram obtidos os seguintes resultados:

$$OP = \frac{291/16}{52} * 100 \leftrightarrow OP = 34,97\%$$

Na Figura 45 encontra-se representado o nível de orientação por processos das cinco DRAPs. Verifica-se que as DRAPs se encontram na zona amarela do nível da orientação por processos. Isso significa que, apesar de existir algum conhecimento ao nível dos processos, podem existir problemas se decidirem implementar projetos orientados aos processos. Uma vez que o Projeto de Inventariação e Racionalização de Processos Organizacionais nas DRAPs é um projeto com o intuito de orientar as DRAPs por processos, é esperado que ocorram problemas durante a execução desse projeto.

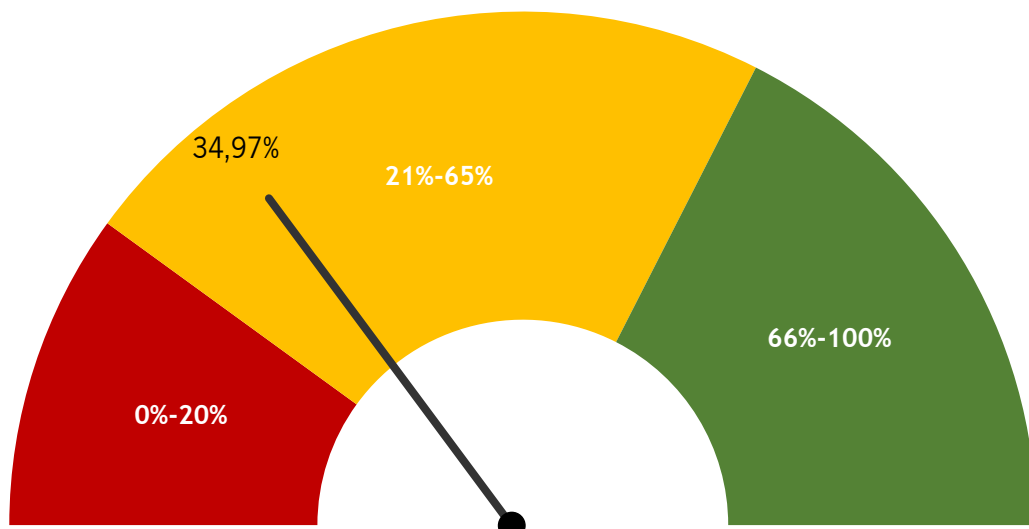


Figura 45. Nível de orientação a processos – QOP

Os resultados evidenciados, apesar de serem apenas de 16 técnicos das DRAPs, foram obtidos através de um conjunto de elementos diversificado ao nível dos cargos que ocupam, do género, do tempo que lá trabalham e da própria DRAP onde exercem funções. Dessa forma, os resultados obtidos no QOP têm potencialidade para ser uma indicação do nível de orientação por processos em cada DRAP.

Na próxima secção, é realizado o controlo do nível de assiduidade dos técnicos das DRAPs nas ações de formação e documentados os registos relevantes obtidos durante as ações de formação para este projeto de mestrado.

5.3 Nível de assiduidade dos técnicos das DRAPs e registos de comentários relevantes

Nesta secção é apresentado o nível de assiduidade dos técnicos das DRAPs e serão documentados as observações e os registos de comentários realizados durante as ações de formação. Encontra-se dividida em duas subsecções: a identificação da abordagem de pesquisa e recolha de dados, e a discussão dos resultados.

5.3.1 Abordagem de pesquisa e recolha de dados

Para calcular o nível de assiduidade dos técnicos das DRAPs, foi tida em conta a abordagem quantitativa através da análise de folhas de presença que foram distribuídas pela equipa de projeto UMinho, da parte da manhã e da tarde, pelos técnicos das DRAPs em todas as ações de formação.

Para a análise das observações e registos de comentários, foi seguida uma abordagem qualitativa uma vez que está relacionada com o levantamento de dados sobre a reação, comportamentos e opiniões de um determinado grupo em relação a um tema (Ritchie et al., 2013). A técnica de recolha de dados foi através de uma observação participativa durante as ações de formação. Os dados foram registados num diário de bordo em formato A5 utilizando notas descritivas.

5.3.2 Apresentação e discussão dos resultados

Esta subsecção encontra-se dividida em dois pontos: análise da assiduidade, e das observações e registos de comentários relevantes dos técnicos das DRAPs durante as ações de formação.

- **Análise do nível de assiduidade**

Em todas as ações de formação foram registadas as presenças dos técnicos das DRAPs, da parte da manhã e da tarde. A Tabela 13 resume as presenças de cada elemento presente nas ações de formação. De modo a manter a confidencialidade dos técnicos das DRAPs presentes, estes foram representados através de um identificador que varia entre E1 e E16.

Tabela 13. Lista de Presenças

ID	DRAP	Formação 1						Formação 2											
		Dia 1		Dia 2		Dia 3		Dia 1		Dia 2		Dia 3		Dia 4		Dia 5		Dia 6	
		M*	T*	M*	T*	M*	T*	M*	T*	M*	T*	M*	T*	M*	T*	M*	T*	M*	T*
E1	Algarve	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E2	Alentejo	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E3	Centro	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E4	LVT	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E5	LVT	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E6	Algarve	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E7	LVT	X	X	X	X	X	X	X	X	X	-	-	X	-	-	X	X	X	X
E8	Alentejo	X	X	X	X	X	X	X	X	-	-	-	-	-	-	X	X	X	X
E9	Norte	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E10	Centro	X	X	X	X	X	X	X	-	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E11	Alentejo	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E12	Norte	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	-	-	-	-	X	X	X	X
E13	Norte	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E14	Centro	X	X	-	-	X	X	X	-	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E15	Algarve	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E16	LVT	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

*M - Manhã; T - Tarde

Como foi possível observar, 11 dos 16 elementos que deveriam estar presentes nas ações de formação, correspondendo a 68,75%, estiveram presentes em todos os dias das ações de formação. Isto revela uma forte assiduidade por parte dos técnicos das DRAPs, demonstrando interesse em participar no Projeto de Inventariação e Racionalização de Processos Organizacionais nas DRAPs e o seu nível elevado de compromisso. Mesmo aqueles que faltaram, não foram além dos 4 dias de ação de formação, estando presentes em mais de metade dos dias das ações de formação. De salientar que os elementos que tiveram de faltar às ações de formação fizeram-no devido a compromissos de trabalho.

- **Análise de observações e de comentários registados**

Durante as ações de formação, notou-se que, ao longo das ações de formação, sempre que eram introduzidas as questões relacionadas com a uniformização dos seus processos, eram levantadas questões relacionadas sobre as responsabilidades que as DRAPs possuíam. Existia a dificuldade em perceber se o processo era da responsabilidade da DRAP ou de outro organismo. Isto deve-se a uma falta de atribuição clara da responsabilidade dos processos das DRAPs.

Após o término de cada ação de formação, vários técnicos das DRAPs confessaram algum receio de que este projeto não trouxesse resultados visíveis para as DRAPs e que todo o trabalho fosse em vão, uma vez que já foram realizados outros projetos sem grande sucesso. Isto denota uma predisposição para o insucesso deste tipo de projetos, uma vez que os resultados esperados não são tão rapidamente

atingidos e isso leva a uma desmotivação e desistência. Aliada a essa predisposição para o insucesso dos técnicos das DRAPs, havia também a consciência de que o tempo para realizar o Projeto de Inventariação e Racionalização de Processos Organizacionais nas DRAPs era reduzido e isso foi benéfico para os técnicos das DRAPs porque os seus trabalhos poderiam continuar sem grandes alterações.

Além do que já foi identificado, os técnicos das DRAPs foram-se apercebendo que o trabalho que estava a ser desenvolvido iria ajudar a reestruturar as DRAPs ao nível dos recursos existentes e, portanto, os seus empregos poderiam estar ameaçados. Aliado a isso, o facto da DGADR ter afirmado que as DRAPs iriam acabar, fez com que os técnicos das DRAPs pusessem em causa todo o esforço que estavam a ter e que poderia culminar no fim dos seus postos de trabalho.

Apesar das observações descritas, o Projeto de Inventariação e Racionalização de Processos Organizacionais nas DRAPs correu como esperado, tendo sido atingidos todos os objetivos presentes no caderno de encargos.

Terminada a fase 3 deste projeto de mestrado, e tendo em conta os resultados obtidos, importa refletir sobre aquilo que foi executado, sendo esse o próximo capítulo deste projeto de dissertação.

6 REFLEXÃO SOBRE O IMPACTO DO PROJETO

Este capítulo descreve a fase de reflexão deste projeto de mestrado. Aqui encontra-se descrito o impacto que este tipo de ação de formação teve nas DRAPs e de que forma o que foi executado está a ser utilizado. Encontra-se dividido em quatro secções: a identificação da abordagem de pesquisa e recolha de dados, a elaboração do guião da entrevista, a discussão dos resultados, e a identificação das lições aprendidas e reflexão do Projeto de Inventariação e Racionalização de Processos Organizacionais nas DRAPs.

6.1 Abordagem de pesquisa e recolha de dados

Para realizar esta reflexão foi seguida uma abordagem qualitativa. O que se pretende com esta reflexão é perceber a opinião dos técnicos das DRAPs presentes nas ações de formação sobre o impacto deste tipo de ações nas DRAPs e, dessa forma, este tipo de pesquisa será o mais adequado segundo a definição de Ritchie et al. (2013) presente na revisão de literatura.

Relativamente às técnicas de recolha de dados, segundo Coutinho (2014) existem dois tipos de recolha de dados neste tipo de abordagem: a recolha de dados através de observação e a recolha de dados através de entrevistas. Uma vez que o autor desta dissertação fez parte da execução e do acompanhamento das ações de formação realizadas no âmbito do Projeto de Inventariação e Racionalização de Processos Organizacionais nas DRAPs, durante a execução do projeto foi possível realizar uma observação participante através da interação com os técnicos das DRAPs. Através dessa observação no terreno, foram retiradas notas de campo descritivas tentando caracterizar com detalhe a envolvente das ações de formação. Para complementar esta recolha de dados e, segundo Coutinho (2014), a realização de entrevistas permite detetar o que não foi possível observar através da recolha de dados por observação. Dessa forma, e tendo em conta os três tipos de entrevistas referidas na revisão de literatura (estruturada, semiestruturada e não estruturada), a realização de uma entrevista semiestruturada aos técnicos das DRAPs permitiu ter um guião de questões a abordar com a possibilidade de se desenvolverem novas questões durante a entrevista, sendo esse o tipo de entrevista seguido neste projeto de mestrado.

Na próxima secção, encontra-se o guião que foi elaborado para realizar as entrevistas.

6.2 Elaboração do guião da entrevista

Passados seis meses após as ações de formação, e de modo a perceber qual o estado em que se encontrava o Projeto de Inventariação e Racionalização de Processos Organizacionais nas DRAPs e o impacto das ações de formação do mesmo, foi desenvolvido um guião para a realização de uma entrevista semiestruturada com nove pontos de análise que se pretendiam investigar:

1. Práticas de trabalho antes das ações de formação;
2. Seleção dos formandos;
3. Estado do projeto;
4. Técnicas e ferramentas utilizadas nas ações de formação;
5. Evolução ao nível da orientação a processos
6. Uniformização dos processos das DRAPs;
7. Resultados das ações de formação no seu trabalho;
8. Vantagens/desvantagens do Portal a criar;
9. Vantagens/desvantagens do e-Catálogo a criar.

Para realizar a entrevista, foram utilizados o *Skype*, o *Appear.in* e a chamada telefónica. Para analisar de forma cuidada os resultados, todas as entrevistas foram gravadas com o consentimento dos entrevistados utilizando o *aTube Catcher* e a gravação por chamada, tendo resultado em, aproximadamente, sete horas de gravação. Realizadas as entrevistas, foi necessário transcrevê-las. Foram transcritas utilizando o *Media Player* como reprodutor dos vídeos e o *Microsoft Word* como ferramenta de digitação de texto. No que toca à ferramenta de análise foi utilizado o *QDA Miner Lite*.

Este guião encontra-se detalhado em Apêndice H – Guião das entrevistas

Na próxima secção encontra-se a discussão dos resultados obtidos nas entrevistas.

6.3 Apresentação e discussão dos resultados

Esta discussão de resultados, foi dividida em dois pontos: a análise da distribuição dos entrevistados e a análise dos pontos principais da entrevista.

6.3.1 Análise da distribuição dos entrevistados

Foi enviado um email aos 16 elementos presentes nas ações de formação a solicitar a participação individual de todos nesta entrevista. Nesse email, foi explicado o propósito da entrevista e o quão importante seria a participação de todos. Dos 16 elementos contactados, 11 (68,75%) responderam de forma afirmativa a este pedido. No entanto, no decorrer da programação das entrevistas, desses 11 elementos dispostos a participar, apenas oito (50% dos elementos presentes nas ações de formação) foram efetivamente entrevistados, uma vez que os restantes apresentaram contratempos que os impediram de dar o seu testemunho. Das oito entrevistas, duas ocorreram presencialmente, uma ocorreu por chamada telefónica e as restantes cinco, três foram realizadas por videochamada utilizando o Skype e duas utilizando o Apear.in devido aos elementos não possuírem Skype. Técnicos da DRAP Norte, Centro, LVT e Algarve encontram-se representados nestas entrevistas.

6.3.2 Análise dos pontos principais da entrevista

Nesta secção discutem-se os resultados obtidos recorrendo a análise de conteúdo das entrevistas. Durante a análise do conteúdo das entrevistas, garantiu-se a anonimização dos entrevistados, através de identificadores de EE1-EE8, e das identidades dos elementos externos referidos, através da utilização de letras, como por exemplo X.

1. Práticas de trabalho antes das ações de formação

No primeiro ponto da entrevista, pretendeu-se identificar práticas de colaboração que as DRAPs fizessem antes das ações de formação, ou seja, perceber se existia algum mecanismo de comunicação e quais os resultados obtidos dessa comunicação. Dos oito elementos entrevistados, todos eles foram unânimes nesta resposta. Nunca antes se tinham desenvolvido reuniões que juntassem as cinco DRAPs com diferentes departamentos presentes. EE1 afirma “Não, nesta matéria não havia reuniões, portanto foi a primeira vez que isto se iniciou (...)”. No entanto, EE6 refere que “O que havia eram reuniões setoriais, e eu até costumo fazê-lo, só da minha área (...) mas refletir sobre a organização no seu todo como se fez nas ações de formação não se fazia”. Sobre este tipo de reuniões, EE6 especifica “(...) nós

temos um organismo coordenador que se chama o gabinete de planeamento (GPP) (...), enquanto organismo coordenador que nos chama a Lisboa e discutimos questões muito particulares de uma determinada área (...). Portanto são reuniões muito parcelares (...)”. Questionado sobre a frequência dessas reuniões, EE6 afirma “Estou a falar só dentro da minha área, se calhar só uma a duas vezes por ano”. EE5 refere também a existência deste tipo de reuniões setoriais e diz que são “numa perspetiva de receber orientações, não numa perspetiva de se articularem” indo de encontro àquilo que EE4 refere sobre este assunto “Muitas vezes (as reuniões setoriais) são para comunicar factos consumados que é “a partir de agora vamos fazer assim” isto porque um serviço qualquer se modificou.” EE2 admite que “Eu posso dizer que nunca nos reunimos assim. Eram raras as vezes que se reuniam pessoas de diferentes DRAPs para conversarem sobre aspetos como foi para estas ações de formação”. Além disso, foi ainda referido que entre as DRAPs não existe uma comunicação sistemática e isso leva a que recebam essas orientações e cada uma as interprete da sua forma, levando a discrepâncias na execução dos serviços nas cinco DRAPs. EE5 refere que “Tive ontem (dia 27/06/2017) uma reunião com uma senhora que disse que nós, as DRAPs, não comunicamos entre nós porque vamos para reuniões promovidas pelo IFAP e outros, e vamos tipo “cordeirinhos” e parece que temos medo de falar uns com os outros. Isso é uma coisa que acontece muito”. Devido a isso, as DRAPs chegaram a um ponto de saturação que os fez querer mudar e organizar de forma homogénea aquilo que executam. Foi assim que, depois de apresentados todos os problemas pelos quais vinham a passar numa reunião, surgiu a ideia de lançar um projeto que permitisse criar um portal único das DRAPs, o Projeto Portal Único DRAP. Este projeto foi dividido em três atividades sendo a primeira aquela que foi acompanhada neste projeto de mestrado, intitulada de Projeto de Inventariação e Racionalização de Processos Organizacionais nas DRAPs

2. Seleção dos formandos

Os elementos presentes na reunião para a criação do Projeto Portal Único DRAP pertenciam maioritariamente à Divisão de Informática e, foram eles, os responsáveis por efetuar a candidatura a financiamento para o projeto. A candidatura foi aceite e, desse modo, foi necessário definir um conjunto de técnicos das DRAPs para frequentar as ações de formação propostas no Projeto de Inventariação e Racionalização de Processos Organizacionais nas DRAPs. Os elementos que se juntaram para desenvolver a proposta do projeto ficaram, na sua maioria, pré-selecionados para fazerem parte dos elementos que iriam frequentar as ações de formação, uma vez que acompanharam desde o início todo este processo. EE1 refere que “Quando foi feito este projeto, foi definida uma equipa da qual eu não fazia parte (...) a certa altura perceberam que, pronto para aquele projeto, principalmente para a

atividade 1 (o Projeto de Inventariação e Racionalização de Processos Organizacionais nas DRAPs), era importante estar alguém do planeamento (...) Quando aparece esta atividade 1 (o Projeto de Inventariação e Racionalização de Processos Organizacionais nas DRAPs), eu automaticamente já estou.”

Dos oito entrevistados, três (37%) faziam parte dos elementos pré-selecionados por pertencerem à equipa que desenvolveu a proposta para o projeto. EE4, um dos elementos já pré-selecionados, foi questionado sobre como foi feita a seleção dos formandos dizendo que “Seguiu-se uma lógica de meter alguém do planeamento, alguém da informática e mais alguém, caído”. EE1 afirma que “Quando foi indicado que eram precisas três pessoas, eu (EE1) seria a primeira pessoa, EE3 foi sugerido por mim ao Diretor Regional e o Diretor Regional é que aceitou. EE2 era o terceiro elemento porque ficou mais o menos estabelecido que os colegas de informática também participariam nesta atividade”. Os restantes cinco, quatro (50%) foi-lhes comunicado através do diretor regional da sua DRAP e um (13%) foi-lhe comunicado pelo chefe de divisão da sua área. Estes dados evidenciam que os Diretores Regionais estavam ocorrentes de todo o projeto.

Uma vez que a maior parte foi selecionada pelo Diretor Regional de cada DRAP para constituir a equipa das ações de formação, foi questionado a todos os entrevistados se tinham conhecimento sobre o que se iria passar nas ações de formação. Os três entrevistados que acompanharam desde o início toda a candidatura para o projeto referiram que sabiam perfeitamente os objetivos das ações de formação. No entanto, os restantes cinco entrevistados (62,5%) frisaram que tinham apenas uma vaga ideia do que se ia passar nas ações de formação, nada com muito pormenor. EE6 admite “Tinha uma ideia. Eu já sabia minimamente o que era o BPM. Sabia não, tinha umas ideias. Não sabia o que era o Bizagi, isso não sabia.” O mesmo aconteceu ao EE7 que refere não sabia “com grande detalhe não mas tinha uma ideia”.

Isto demonstra que não houve uma preocupação evidente por parte das entidades que os selecionaram em passar-lhes toda a informação necessária a fim de os preparar para aquilo que seria abordado nas ações de formação. Esta falta de conhecimento, fez com que, ao longo das ações de formação, surgissem dúvidas acerca dos objetivos do projeto e daquilo que realmente estava a ser realizado nas ações de formação. Tendo já terminado as ações de formação e, questionados sobre se achavam que faria sentido estarem nas ações outras pessoas que não estiveram, três dos entrevistados (37,5%) afirmam que o grupo que esteve presente estava de acordo com os objetivos do projeto e que seria impensável colocar mais gente nas ações de formação pois iria resultar em mais confusão. EE1 afirma “Naquelas ações de formação acho que o grupo estava bem!”. Por outro lado, outros três entrevistados (37,5%) referiram que deveriam estar presentes pelo menos as pessoas que trabalham

mais diretamente com os processos que foram abordados nas ações de formação argumentando que, muitas vezes, foi necessário realizar chamadas para essas pessoas e questioná-las sobre como eram executados os processos. Um exemplo foi o do EE3 que afirma que indicaria mais alguém “Seguramente. Não estou a pensar num departamento em específico, mas dadas as características daquele trabalho, os objetivos dele, eu acho que essa participação tinha de ir sendo sucessivamente alargada em particular às pessoas que estão envolvidas nos processos”. Os restantes dois entrevistados (25%) afirmam que existiram pessoas que estiveram presentes nas ações de formação que não conseguiram contribuir nas discussões geradas, quer por falta de conhecimentos dos processos, quer por estarem há pouco tempo nas DRAPs. EE4 expressa a sua opinião “acho que algumas não deveriam estar e deveriam estar outras (...) contribuíram pouco. Aliás não estou a dizer que é por culpa das pessoas. (...) Houve pessoas ali caídas de para-quedas e que nem sabiam para o que é que iam”.

3. Estado do projeto

Quando questionados sobre o estado do projeto, todos os entrevistados referiram que o projeto se encontrava parado desde o momento em que as ações de formação terminaram.

EE4, refere que “(o responsável do projeto Portal Único DRAP) teve a iniciativa de dizer “ok então vamo-nos juntar” e foi ele que puxou a carroça pronto “vamos fazer a candidatura”, “vamos ver os orçamentos”, “vamos ver o que cada um faz” e fez (...) foi ele o líder que conseguia movimentar. Foi-se embora e eu pensei que os outros tomavam conta (do Projeto Portal Único DRAP) mas não.” Apesar do responsável pelo projeto ter saído das DRAPs “o cargo que ele tinha foi tomado por Y, que eu acho que quando estamos nas reuniões faz esse papel, o problema é quando a gente se vai embora” destaca EE4. Durante as entrevistas, verificou-se que existia uma certa frustração e indignação quando respondiam a questões relacionadas com o estado do projeto, pois sentiram que as ações de formação foram feitas sob muita pressão de terminar a atividade a tempo e, agora, está tudo parado sem qualquer tipo de comunicação por parte de alguém superior. EE1 afirma mesmo que “Não dizem, não sei o que é que se passa, nem sobre a atividade 1 (Projeto de Inventariação e Racionalização de Processos Organizacionais nas DRAPs) nem sobre o projeto (Portal único DRAP)”. EE4 realça “Eu não faço ideia, eu não consigo perceber, isto é tão estranho. Será por pura inércia, sem mais nada, só porque sim? Será porque isto pode dar demasiada importância às Direções Regionais, (...) e por isso é melhor deixá-los sossegados e não levantar “ondas”? Por isso, como não sei o melhor é deixar estar”. EE1 afirma mesmo que “Depois vão aparecer a dizer que tem de ser muito depressa e nós tivemos aqui estes 6 meses à espera e agora tem de ser à pressa? Agora tenho outras coisas a fazer...”. Apesar do projeto estar parado, EE6 afirma

“O projeto está a andar? Da minha parte, não está a andar, mas isso não significa que não venha a andar agora com a harmonização dos processos. Eu sei que está a andar porque há dias X foi a uma reunião a Santarém com esse propósito, que é a harmonização da plataforma. Eles, informáticos, estão a trabalhar em conjunto para comprar hardware e ficar tudo igual nas DRAPs. O que não está a andar neste momento é a informação a meter lá. A informação que se vai meter na plataforma. Quer dizer, temos a plataforma harmonizada, mas não temos a informação harmonizada, precisamos é de harmonizar a informação.”

4. Técnicas e ferramentas utilizadas nas ações de formação

Em relação ao terceiro ponto da entrevista, avaliar as técnicas e ferramentas de caracterização e modelação de processos utilizadas nas ações de formação, foram feitas questões relacionadas com o conhecimento na linguagem BPMN, o IGOE, o SIPOC, a Matriz de *stakeholders*/objetivos e a ficha de catálogo. Relativamente ao conhecimento sobre a linguagem BPMN, através da Figura 46 é possível perceber que quatro dos entrevistados (50%) não conhecia a linguagem BPMN. EE8 afirma que “não, não tinha nenhum (conhecimento). Nem Bizagi, nem SIPOC, nem IGOE. Já tinha ouvido falar qualquer coisa talvez do SIPOC e do IGOE, mas mexer e ter conhecimento não tinha”. Apenas EE4, representando 13% da amostra, afirma “tinha (conhecimento). (...) Há uma ferramenta qualquer de BPM sem ser o Bizagi, foi uma ferramenta que há uns anos atrás eu instalei no meu computador, experimentei, fiz cursos online, para saber mais coisas sobre isso. Por isso, o BPMN não me era desconhecido, não tinha era o mostrar o caminho que vocês nos mostraram na formação, era autodidata”. Os restantes três (37%) tinham uma vaga ideia sobre esta linguagem nunca tendo tido qualquer contacto com a linguagem até ao momento das ações de formação. EE2 refere que “eu não sabia nada de BPMN! Conhecia, mas não sabia nada.” Apesar da amostra total dos entrevistados corresponder a 50% dos elementos presentes nas ações de formação, durante as ações de formação e como foi adotada uma observação participante, foi possível perceber que a maioria dos elementos presentes nas ações de formação não tinham conhecimento sobre esta linguagem.

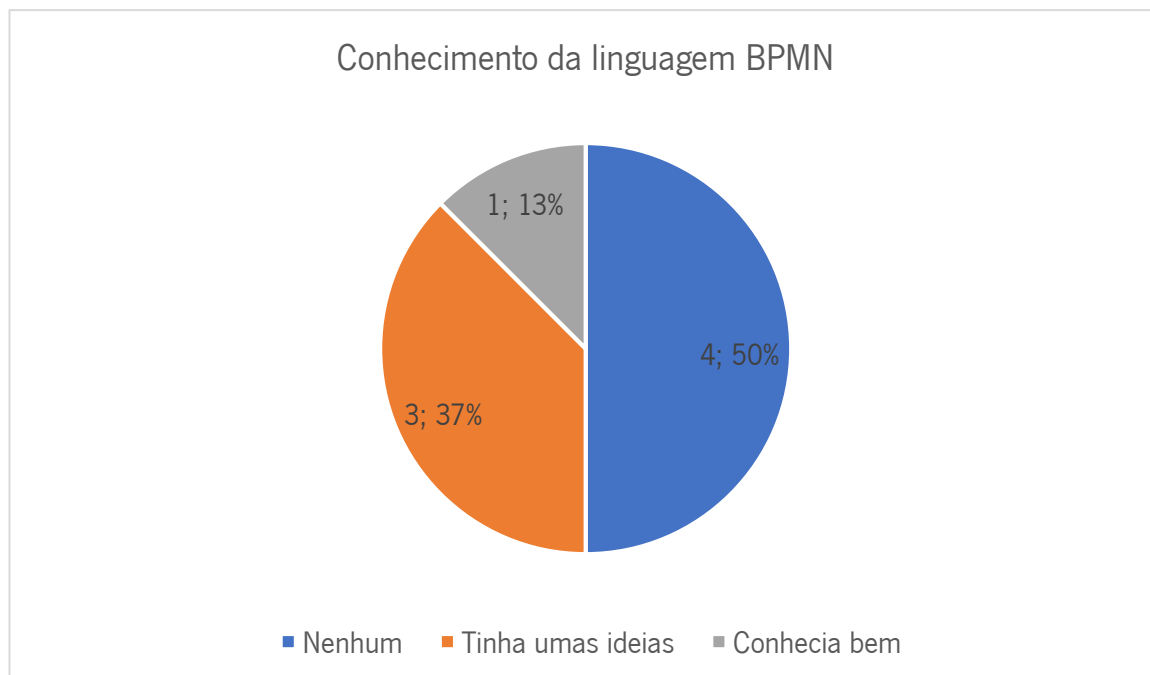


Figura 46. Conhecimento da linguagem BPMN - Entrevista

Apesar de não terem conhecimento da linguagem BPMN, dos oito elementos entrevistados todos referiram não ter sido difícil aprender esta linguagem. EE8 afirma ainda que “não (foi difícil) e até gostei de trabalhar com a ferramenta Bizagi quando modelamos os processos e achei muito interessante. Já fazia assim uma coisa parecida, mas nada como isto”. EE2 admite que “Não foi difícil aprender BPMN, claro que ao início exige um pouco mais de esforço, mas não foi difícil até porque eu gosto dessa área e só não faço mais aqui porque não tenho mãos a medir (...) e o meu computador não dá para esses programas assim mais pesados”. EE1 assume que “não achei difícil. Em termos operacionais, fazer aquelas figurinhas. Tenho de reconhecer que não fiz com aquele afinco, empenho e entusiasmo a parte operacional. A parte lógica percebi perfeitamente.”

Neste momento, com mais ou menos dificuldades, todos os entrevistados afirmam que conseguiriam modelar um processo em linguagem BPMN recorrendo aos apontamentos retirados nas ações de formação. Além disso, salientaram que o facto de não terem continuado a pôr em prática aquilo que aprenderam nas ações de formação fez com que os conceitos se fossem esquecendo e, por isso, torna-se cada vez mais difícil voltar a utilizá-los. EE6 afirma que “A resposta a essa pergunta era mais fácil se depois da ação de formação nós continuássemos a praticar. No seu todo, eu não acho aquilo difícil, a questão é prática. Nós precisávamos de aplicar aquilo com mais regularidade e em mais áreas”.

Ainda relacionado com este ponto, foi questionado aos entrevistados se achavam que dentro das suas DRAPs se fazia gestão por processos. Apenas EE7 afirma “eu acho que sim (Fazem gestão por

processos). Há muitos assuntos que trabalham dessa forma organizada e tentam sistematizar alguma coisa. Nunca na linguagem que nós aprendemos, em BPMN não. Ninguém faz isso, mas nós trabalhamos alguns processos de forma organizada sim. (...) o licenciamento é o exemplo talvez mais exemplificativo (...) É mais organizado, mas a precisar de muitas ligações entre bases (...) o licenciamento tem um procedimento obrigatório”.

No entanto, quatro dos entrevistados (50%) afirmam perentoriamente que as DRAPs não fazem gestão por processos e que apenas cumprem tarefas que lhes são impostas. Exemplo disso é o discurso de EE4 “não, não fazem nada. Fazem aquilo que as organizações lhes mandam fazer, mas sem esta lógica de gestão de processos que é mandam-te fazer um conjunto de tarefas (...)”. Ainda assim, EE1 e EE7 (25%) admitem que as DRAPs tentam fazer gestão por processos, mas a um baixo nível, ou seja, afirmam que existem processos documentados, mas não é nada com muita precisão.

Tal como foi possível perceber, as opiniões dividiram-se entre Sim, Não e Talvez em relação a esta questão. Apesar das respostas a esta questão terem sido maioritariamente negativas, assim que esta pergunta ia sendo feita ao longo das entrevistas foi possível perceber que existia uma discrepância entre aquilo que as pessoas entendiam como sendo gestão de processos. O facto de terem alguns dos processos documentados e com um conjunto de procedimentos a cumprir era suficiente para afirmarem que se fazia gestão por processos ou pelo menos tentavam. Para que haja uma gestão por processos é necessário que a organização seja uma organização orientada por processos e, tal como foi possível perceber através do questionário de orientação por processos, as DRAPs possuem um nível médio nesse sentido.

Depois daquilo que experienciaram nas ações de formação, foi questionado se este tipo de abordagem de orientação por processos e a linguagem BPMN deveriam ser adotadas nos processos da administração pública. As respostas foram unânimes com todos os entrevistados a concordarem com a sua adoção e a referirem que traria vantagens para a organização.

Em relação às ferramentas referidas nas ações de formação para descrever os processos, verificou-se que entre o IGOE e o SIPOC, cinco dos entrevistados (62,5%) optariam por utilizar o IGOE, sendo exemplo o EE4 “É assim do ponto de vista visual, o IGOE é mais fácil de olhar para ele e tirar alguma informação daqui” e o EE5 “Eu escolheria este (o IGOE) pelo aspeto que é mais intuitivo. Os dois pensam da mesma forma, mas este é mais intuitivo, eu consigo olhar para ele de uma forma visual e consigo ver entrada, saída, tem tudo ali arrumado. Enquanto que o outro (SIPOC) eu tenho de ler linha a linha e não é tão intuitivo.”.

Este resultado encontra-se de acordo com o resultado que foi obtido no questionário de avaliação das ações de formação em relação às ferramentas com mais probabilidade de voltar a utilizar.

Quando se questionou o nível de dificuldade que tinham sentido no preenchimento da matriz de *stakeholders*/objetivos, quatro dos entrevistados (50%) referiram não ter sido difícil preencher a informação pedida. No entanto três deles (37,5%) referiram que sentiram dificuldade porque, identificando o mesmo tipo de justificação que EE5 afirmou “Foi difícil porque não conhecia o processo na integra.”. Além disso, EE8 referiu que “eu acho que esse (matriz de *stakeholders*/objetivos) eu nem preenchi porque já tinha preenchido o IGOE e depois vi aquele e não preenchi”.

No que toca ao preenchimento da ficha de catálogo, todos os entrevistados referiram que não foi difícil o seu preenchimento no caso dos processos que conheciam e que possuíam informação. No caso dos processos que não possuíam informação, optavam por recorrer aos responsáveis desse processo sempre que possível. Exemplo de uma observação foi a do EE6 “Em alguns casos foi fácil, naquilo que eu sabia e que eu tinha acesso à informação. Agora aquilo que eu conheço menos, às vezes há aqui problemas de interpretação e que é preciso refletir um bocadinho.”. Através desta análise, é possível perceber que as ferramentas utilizadas nas ações de formação para a modelação e caracterização de processos, foram ferramentas de fácil aprendizagem. O único entrave no seu preenchimento foi a falta de conhecimento para cada um dos processos, tornando esse processo mais difícil.

5. Evolução ao nível da orientação a processos

Uma vez que o projeto se encontra parado, é impossível repassar o QOP, uma vez que está relacionado com o nível de orientação por processos da organização como um todo, e, neste caso, a organização ainda não mudou. Desse modo, foi necessário criar um conjunto de questões relacionadas com as cinco categorias do QOP (Estrutura, Foco, Mensuração, Posse, Cliente), de modo a aferir se algum daqueles patamares se alterou minimamente.

No que toca à estrutura organizacional foi questionada a reorganização de cada uma das DRAPs a que os entrevistados pertenciam. Todos os entrevistados, correspondentes a quatro das cinco DRAPs, afirmaram que dentro da sua DRAP manteve-se tudo igual, não havendo qualquer alteração ao nível da reorganização de departamentos e de equipas por exemplo.

No que toca ao Foco, foram feitas três questões. Primeiro foi questionado aos entrevistados se quando pensam num serviço utilizam termos e descrições mais pormenorizadas do que antes destas ações de formação. Aqui as respostas foram novamente unânimes, mas no sentido positivo. Todos afirmaram que sem dúvida foi uma mais valia estas ações de formação pois permitiram cimentar os

seus conhecimentos e pensar nos processos ao pormenor. Contudo, sublinharam que isto aconteceu a nível individual e que não tiveram oportunidade para disseminar toda a informação para os restantes membros das DRAPs. A segunda questão foi para perceber se tiveram a necessidade de acrescentar novos serviços à lista que resultou das ações de formação e até que ponto lhe deram uso. Todos os entrevistados referiram que não voltaram a pegar nessa lista e que continuam a utilizar a lista de serviços antiga que possuíam. Isto demonstra que um dos resultados das ações de formação não está a ser utilizado por nenhuma das DRAPs e que cada uma das DRAPs continua a utilizar a sua lista de serviços independentemente. A terceira questão foi verificar se, até ao momento, tinha sido introduzida alguma plataforma nas DRAPs que suportasse os processos retratados nas ações de formação. As respostas foram todas negativas.

Em relação à mensuração, e um dos problemas que os elementos foram referindo nas ações de formação, é que não conseguem ter nada que refira o que fizeram ao longo do dia, ou seja, não existe nenhum indicador que refira isso sendo essa uma das preocupações por parte dos elementos. Desse modo, e de acordo com aquilo que foram sendo alertados nas ações de formação, foi-lhes questionado se alguma coisa mudou nesse sentido, se tiveram em conta novos indicadores que permitissem documentar, por exemplo o tempo que demoram a executar um serviço. As respostas foram novamente todas negativas.

No que toca à posse, e ao questionar os elementos sobre quem seriam as pessoas responsáveis pelos processos, todos eles referiram ser as pessoas ligadas ao planeamento, uma vez que são as pessoas responsáveis por elaborar o plano de atividades. No entanto, essas pessoas não são retratadas como sendo os donos dos processos porque, efetivamente, não são eles que os executam. Além disso, foi questionado aos entrevistados se o facto de terem participado nestas ações de formação fez com que as pessoas diretamente ligadas aos processos recorressem a eles, uma vez que, adquiriram competências na área dos processos sendo isso uma mais valia. Até ao momento, os entrevistados referiram que não tinham sido chamados para intervir ou dar opiniões sobre os processos devendo-se ao facto do projeto estar parado. No entanto, existe uma esperança que quando o projeto avançar as pessoas responsáveis pelos processos recorram a eles.

Na última categoria, o cliente, foi questionado se o facto de terem participado nestas ações de formação, fez com que a estrutura que tinham sobre os processos ficasse mais clara resultando numa melhoria da perceção das necessidades dos clientes. As respostas foram unânimes positivamente, referindo que os instrumentos e conhecimento que lhes foram fornecidos nas ações de formação

ajudaram-nos a refletir sobre aquilo que fazem e a conhecer melhor os processos da organização, traduzindo num melhor atendimento ao cliente.

Analisando as cinco categorias, é possível perceber que pouco mudou em relação aos resultados que tinham sido obtidos. De notar que é possível perceber que as mudanças mais sentidas foram a nível individual e não a nível organizacional, tal como era de esperar. EE6 refere que “Eu estou a aprender outros instrumentos, outras lentes, outros óculos e vou adaptando. Digamos que os meus óculos ficaram progressivos. (...) as minhas lentes nos óculos já não são as mesmas. Eu já tenho lentes de formação. Portanto eu tenho condições e tenho obrigação de olhar para os processos com estas novas lentes.”.

6. Uniformização dos processos das DRAPs

Tal como já foi referido, um dos objetivos do Projeto de Inventariação e Racionalização de Processos Organizacionais nas DRAPs era uniformizar os seus processos. Desse modo, antes das ações de formação iniciarem, foram realizadas reuniões para criar uma versão inicial dos processos existentes. Questionados sobre como foi obtida a lista inicial, EE4 refere que “eu diria que aquilo é mais uma lista. Foi juntar todos aqueles que alguém se lembrou de juntar. Se bem me lembro, cada um contribuiu com uma lista que não era uma lista de processos, que não era uma lista de serviços, era uma lista de coisas que nós fazíamos.”.

Uma vez que essa lista inicial foi, posteriormente, divulgada para todos os elementos presentes nas ações de formação, foi questionado a todos os entrevistados se concordavam com a lista que tinha sido criada. Todos referiram que não concordavam com o que estava definido na lista, afirmando que existiam processos que não faziam qualquer sentido. EE1 refere que “Eu a certa altura disse “desliga disto” porque isto é uma conversa de parvos. Um fala chinês, outro japonês e outro holandês. (...) a certa altura tivemos de parar (a criação da lista inicial) porque senão ainda andávamos aqui. Aquilo para mim não tinha jeito. Não tinha critérios definidos”. EE2 admite que “Vi depois a versão que criaram e não concordei com aquilo, mas de certa forma aquilo foi um ponto de partida e tínhamos de começar por algum lado” e EE3 justifica que “Não concordava porque lá está, acho que as pessoas se estavam a colocar em diferentes perspetivas, em diferentes maneiras de olhar para a lista.”.

Nas ações de formação, essa lista foi sendo reestruturada resultando no catálogo de serviços, já descrito neste projeto de dissertação. Nesse sentido, e repetindo novamente a questão se estavam satisfeitos com a nova arrumação, todos os entrevistados foram unânimes afirmando que estão satisfeitos com a arrumação dos processos e EE2 salienta ainda que “a minha perspetiva no que toca a arrumação dos processos foi ficando mais alinhada com a realidade da organização e isso é bom.”.

7. Resultados das ações de formação no seu trabalho

Em relação aos resultados que foram obtidos das ações de formação, todos os entrevistados responderam que aquilo que aprenderam terá impacto na organização se for implementado em todas as DRAPs. EE8 destaca que “(aquilo que aprendi se for implementado) vai ter de certeza impacto, vai ser mais fácil, vai haver ganhos como é óbvio, tanto para as DRAPs como para o utente.”. EE7 admite que “Nós trabalhamos aqui (DRAPs) no apoio direto ao cliente e a tendência é muito para facilitar a vida e, cada vez mais, os clientes têm conhecimento e acesso às aplicações e, portanto, nós também ficamos a ser menos necessários. Eventualmente uma melhor organização, melhor sistematização, bastará apenas um apoio ao cidadão.” EE3 destaca que “mais do que facilitar, nós não teremos mais possibilidades de continuar a existir senão existirem outros métodos de trabalho, portanto, as condições agora não nos permitem sequer não encarar esse tipo de possibilidades. Se queremos continuar o que estamos a fazer teremos um futuro um pouco risonho. Se quisermos continuar a participar, a agir teremos seguramente que alterar. Nós estamos num processo de afastamento progressivo e que está no seu limite.”. Contudo, EE6 afirma que “Enquanto não for assumido (o projeto) pelo topo vai ser difícil mudar porque repare, eu estou disponível para mudar, os meus colegas seguramente estão disponíveis para mudar, uns com maior resistência, outros com menor. Ninguém põe em causa que é necessário mudar para melhor porque há sempre a expectativa de que a mudança seja melhor, portanto, eu creio que há pré-disposição para isso. Agora se o topo não estiver empenhado, não adianta nada.”

Através destas afirmações, é possível perceber que as DRAPs têm a consciência que têm de alterar a sua forma de trabalhar e que continuar como estão não é solução. As vantagens são evidentes das ações de formação, contudo, não há nada que consigam fazer neste momento para dar continuidade ao projeto, uma vez que falta o apoio do topo.

8. Vantagens/desvantagens do Portal

Este projeto das DRAPs culmina com a criação de um portal único para as DRAPs. Questionados sobre as vantagens que a implementação desse portal traria para as DRAPs, referem que o mesmo traria vantagens quer a nível do cliente quer a nível organizacional. Desse modo, com a introdução desse portal, EE3 assume que “ficaremos mais eficientes no sentido em que iremos prestar um melhor serviço ao utente e passamos a ter uma coordenação entre nós que é automática, que é natural, temos processos tipificados, temos processos comuns sem pôr em causa as nossas diferenças de região e essa continuará

a existir e justificará a existências das cinco DRAPs. Vamos ser capazes de prestar um serviço muito melhor.” EE6 identifica benefícios a dois níveis: “para a organização porque presta um serviço mais rápido e da mesma maneira em todo o canto do país. Para o utente porque, obviamente, ele no Algarve ou no Minho terá as mesmas condições que poderão resolver o seu próprio problema. Os benefícios são evidentes”. EE4 sublinha que “Além disso, (uma das vantagens) era os próprios serviços funcionarem todos da mesma maneira e, por isso, poderem ser avaliados da mesma maneira. E serem validados porque é que um processo demora três dias num sítio e três meses no outro. Eu não sei se isto acontece, as coisas não são medidas. Mas assim passava a saber”. Nenhum dos entrevistados referiu desvantagens na implementação desse portal.

9. Vantagens/desvantagens do e-Catálogo

Durante as ações de formação, e de acordo com os problemas que foram sendo levantados pelos técnicos das DRAPs, a equipa UMinho sugeriram lançar uma proposta de um projeto na disciplina de Projeto de Tecnologias e Sistemas de Informação para alunos do 4º ano do curso de Mestrado integrado de Engenharia e Gestão de Sistemas de Informação da Universidade do Minho. O projeto, denominado de e-Catalogo DRAPs, seria uma plataforma interna capaz de manter o catálogo de serviços e as fichas de catálogo sempre atualizadas e uniformes entre todas as DRAPs. Esse projeto foi aceite e foi desenvolvido por cinco alunos entre fevereiro e junho de 2017. A equipa de projeto UMinho acompanhou este projeto através de reuniões onde eram retiradas dúvidas e troca de opiniões. No final, este projeto foi apresentado a dois dos técnicos das DRAPs presentes nas ações de formação que, apesar de não estar completamente acabado e de ainda necessitar de alterações, será um ponto de partida para continuarem a desenvolver esta aplicação e, futuramente, implementá-la nas cinco DRAPs. Questionados sobre o que é que esperam desta plataforma, EE6 refere que “(Essa plataforma) faz logo uma coisa que nós não conseguimos, que é termos um portal único nós. Precisamos disso, assim toda a gente vai à mesma fonte buscar informação. Estamos a falar de um documento único, resolvia alguns dos problemas que foram evidentes na formação relativamente à dispersão de entendimentos, de procedimentos que existem nas DRAPs. O e-catalogo seria uma forma que nos obrigava a conversar. Se fosse preciso mudar alguma coisa, tínhamos de estar em acordo com os outros, logo aí obriga-nos a conversar e é o que não tem acontecido”. EE3 refere ainda dois aspetos essenciais desse e-catalogo “um porque permite ter este catálogo mais aprovado e permanentemente atualizado (...) o segundo é porque permitia manter uma ligação convosco (equipa de projeto UMinho) e permitia ir muito mais além, abria aqui novas oportunidades de trabalho, novas possibilidades, novas ideias que depois seriam apanhadas e

aprofundadas e isso teria muito interesse. (...) só o facto de haver mestrandos a trabalhar nisso, já é importante para nós! Isto vai ser lido, vai ser falado!”.

Tal como acontece com o portal único das DRAPs, nenhum dos entrevistados identificou desvantagens na implementação do e-catalogo nas DRAPs. A inserção desse e-catalogo internamente seria uma mais valia para a organização interna dos seus processos.

Através da realização deste projeto de mestrado e, tendo por base os resultados obtidos, é importante tecer um conjunto de lições que foram retiradas e uma reflexão do projeto, sendo esse o conteúdo presente na próxima secção.

6.4 Lições aprendidas e reflexão do Projeto de Inventariação e Racionalização de Processos Organizacionais nas DRAPs

Nesta secção são apontadas um conjunto de lições que podem ser retiradas da execução deste projeto de mestrado, terminando com uma reflexão geral sobre o Projeto de Inventariação e Racionalização de Processos Organizacionais nas DRAPs.

6.4.1 Lições aprendidas

Ao acompanhar no terreno o Projeto de Inventariação e Racionalização de Processos Organizacionais nas DRAPs, foi possível recolher dados relevantes para a discussão dos resultados. Os resultados obtidos através do controlo e reflexão do Projeto de Inventariação e Racionalização de Processos Organizacionais nas DRAPs, permitiram destacar um conjunto de lições que deverão ser tidas em conta em projetos semelhantes:

1. Definição cuidada da equipa presente nas ações de formação;
2. Utilização de instrumentos de caracterização de processos intuitivos;
3. Promover a comunicação entre as equipas;
4. Alargar as ações de formação à organização;
5. Duração adequada das ações de formação ao conteúdo.

A primeira recomendação é crucial para o sucesso do projeto. A equipa que frequentará as ações de formação deve ter conhecimento daquilo que se vai passar nas ações de formação e possuir competências para contribuir positivamente nas discussões. Além disso, é essencial que esteja presente pelo menos um dos responsáveis pelo projeto ou das áreas dos processos em causa, mostrando aos elementos que foi criado um compromisso que continuará a ser levado a cabo. No caso das DRAPs, como foi possível perceber, existiram falhas ao nível da equipa de formandos, uma vez que, a maioria, não tinha conhecimentos sobre os processos. Aliado a isso, não esteve presente ninguém responsável pela execução dos processos, dificultando a tomada de decisões, por exemplo, durante a criação do catálogo de serviços.

No que toca à caracterização detalhada dos processos, é essencial optar sempre por instrumentos que sejam intuitivos e de fácil aprendizagem, uma vez que, por vezes, são conceitos completamente novos para os formandos e que se podem tornar complexos ao primeiro impacto. Da experiência que resultou deste projeto de mestrado, aconselha-se a utilização do IGOE para a caracterização de processos, uma vez que, de um conjunto de instrumentos fornecidos, foi o instrumento mais utilizado

pelos formandos. Segundo as opiniões dos formandos, é um instrumento de fácil preenchimento devido ao seu aspeto visual ser intuitivo, permitindo colocar a informação nos quatro componentes que o constituem (*Inputs, Guides, Outputs, Enablers*) sem existir grandes dúvidas. Além de ser crucial esta caracterização dos processos, é essencial que exista uma lista atualizada e constantemente verificada com todos os macroprocessos, processos e entidades responsáveis. Isto permitirá que, em qualquer momento, seja consultada para esclarecimento de dúvidas sobre todos os processos organizacionais.

Um dos problemas que foi identificado durante o Projeto de Inventariação e Racionalização de Processos Organizacionais nas DRAPs, é que não existe comunicação entre os cinco organismos que têm de prestar o mesmo serviço ao seu cidadão. Desse modo, a existência de formações regulares que permitam reunir as entidades envolvidas nos projetos para resolver problemas e, principalmente, comunicar com todos os organismos, torna-se uma mais valia para a organização e para os seus clientes. Além disso, a informação transmitida a um pequeno grupo nas ações de formação, não deve ficar restringida a esse grupo, mas sim, ser retransmitida a toda a organização, garantindo que todos os trabalhadores fiquem informados dos projetos e de possíveis mudanças que poderão ser alvo. No caso das DRAPs, a informação transmitida nas ações de formação ficou limitada aos elementos que estiveram lá presentes, uma vez que, e segundo o que os técnicos das DRAPs referiram nas entrevistas, não houve oportunidade de retransmitir essa informação porque existe uma incerteza da continuidade do projeto.

As ações de formação prestadas no Projeto de Inventariação e Racionalização de Processos Organizacionais nas DRAPs sofreram uma redução do tempo previsto devido a atrasos na adjudicação da proposta. Isto fez com que as nove ações de formação distribuídas por 10 semanas tivessem de ser distribuídas por seis semanas no total. Esta redução de quatro semanas fez com que o tempo disponível para a componente de consolidação e para a assimilação de conhecimentos e desenvolvimento de competências por parte dos técnicos das DRAPs fosse menor. Apesar de todos os conteúdos terem sido abordados, os técnicos das DRAPs referiram que era necessário mais tempo para sistematizar os conhecimentos. Dessa forma, é essencial que quando se pretenda iniciar este tipo de ações de formação, seja definida uma duração adequada em relação à quantidade do conteúdo que se pretende transmitir, garantindo que os formandos têm tempo suficiente para assimilar os conhecimentos transmitidos.

6.4.2 Reflexão do Projeto de Inventariação e Racionalização de Processos Organizacionais nas DRAPs

Através dos resultados obtidos, foi possível perceber que o desenvolvimento de um projeto na administração pública é complexo e moroso. Neste caso, o projeto Portal Único DRAP era suposto estar terminado no final do ano de 2017 com o portal já implementado. No entanto, como foi possível perceber através das entrevistas, o projeto ficou estagnado após a concretização do Projeto de Inventariação e Racionalização de Processos Organizacionais nas DRAPs. Um dos técnicos das DRAPs referiu que já foi feita uma prorrogação de seis meses para o término deste projeto.

Como foi referido nas entrevistas, a pessoa responsável por coordenar o projeto Portal Único DRAP, saiu das DRAPs, tendo deixado o projeto à responsabilidade de outra pessoa. Sem o líder do projeto, a dificuldade em avançar é maior. Apesar de ter sido atribuída a responsabilidade a outra pessoa, até ao momento, a pessoa que substituiu o líder, não deu qualquer parecer aos técnicos das DRAPs sobre o estado do projeto. Aliás, essa pessoa que ficou com a responsabilidade do projeto não fez parte das pessoas envolvidas nas ações de formação. Segundo os fatores que afetam o sucesso de projetos BPM identificados na secção 3.12 da revisão de literatura por Jeston e Nelis (2013), ter uma liderança forte que assuma o projeto e vá para o terreno dedicar-lhe tempo é crucial para o sucesso de um projeto BPM. Se esse fator falhar pode pôr em causa todo o projeto e, neste caso, foi o que aconteceu. O gestor do projeto não foi para o terreno, não frequentou as ações de formação e, portanto, também não adquiriu competências ao nível do BPM, sendo conjugados dois dos fatores que afetam o sucesso de um projeto BPM.

Além disso, e como já foi referido, não foi transmitida, aos elementos entrevistados, a razão pela qual o projeto está parado. Num projeto BPM, as pessoas são um dos aspetos mais importantes e devem ser mantidas atualizadas sobre o que se passa no projeto. Se não existe essa comunicação, é muito difícil que um projeto BPM tenha sucesso porque as pessoas não vão compreender o que se está a passar e, portanto, o seu nível de aceitação será menor. Tal como possuir uma liderança forte, adquirir competências ao nível dos processos, também a gestão das pessoas é um dos fatores que afetam o sucesso de projetos BPM. As pessoas são um dos aspetos críticos pois são elas que executam os processos. Se essas pessoas não forem informadas sobre o estado do projeto, dificilmente irão contribuir para a sua execução.

Um dos aspetos que foi possível perceber logo no início das ações de formação, é que não existia uma abordagem sinérgica entre os técnicos das DRAPs. Não existia uma perceção de como seleccionar os processos e isso é justificado pelo facto de não possuírem uma arquitetura de processos definida.

Durante o Projeto de Inventariação e Racionalização de Processos Organizacionais nas DRAPs, foi definido um exemplo de uma arquitetura para um processo das DRAPs para que fosse possível a sua concretização. Contudo, essa arquitetura não espelha todos os processos organizacionais e, portanto, sem uma arquitetura que define as bases dos processos da organização, torna-se difícil este tipo de projetos alcançar o sucesso.

Para a execução do Projeto de Inventariação e Racionalização de Processos Organizacionais nas DRAPs, foram delineados objetivos e resultados que tinham de ser atingidos. Contudo, este Projeto, destinado a ser um projeto BPM, é composto por mais duas atividades que não estavam estruturadas. Durante as ações de formação, os técnicos das DRAPs eram questionados sobre como iria ser feita a atividade 2 e 3 e não existia qualquer abordagem estruturada nesse sentido. Um projeto BPM de sucesso, tem de ter bem claro todas as fases pelas quais vai passar, caso contrário poderão ficar objetivos por cumprir por falta de uma abordagem sistemática. Neste caso em concreto, o Projeto de Inventariação e Racionalização de Processos Organizacionais nas DRAPs (correspondente à atividade 1 do Projeto Portal Único DRAP) correu como esperado porque apresentava uma estrutura definida, mas quando este terminou, o projeto Portal Único DRAP parou e não avançou para próxima atividade. Se existisse uma estrutura bem definida sobre aquilo que era suposto desenvolver ao fim do Projeto de Inventariação e Racionalização de Processos Organizacionais nas DRAPs, esta paragem provavelmente não teria ocorrido.

Tal como foi referido na secção 4.12 deste projeto de dissertação, foi transmitido um conjunto de ferramentas ao longo do Projeto de Inventariação e Racionalização de Processos Organizacionais nas DRAPs para que as DRAP estruturassem os seus processos e os mantivessem sempre atualizados. Uma dessas ferramentas foi o catálogo de serviços. Contudo, esse catálogo não está a ser utilizado devido ao estado em que o projeto se encontra. Ou seja, continuam a ser utilizadas as mesmas listas de processos que eram utilizadas antes das ações de formação, apesar das mesmas estarem desatualizadas. Isto demonstra que as DRAP não estão a ter um desempenho sustentável no que toca a aproveitar os conhecimentos que lhes foram transmitidos nas ações de formação, fracassando em mais um fator de sucesso BPM.

Como foi possível perceber, foram vários os fatores que estão a afetar o sucesso do Projeto de Inventariação e Racionalização de Processos Organizacionais nas DRAPs. Tendo em conta o modelo de maturidade referido na revisão de literatura, BPMM, e através dos resultados obtidos, consegue perceber-se que as DRAPs ainda são uma organização imatura em relação ao BPM. Com o Projeto de Inventariação e Racionalização de Processos Organizacionais nas DRAPs pretendia-se chegar ao nível 3

de maturidade, característico por padronizar processos na organização. Os processos foram uniformizados ao longo das ações de formação, contudo não foram uniformizados dentro da própria organização e isso faz com que as DRAP voltem ao nível 1 característico por ser um nível onde os processos são executados sem seguir um procedimento rigoroso.

No próximo capítulo são tecidas as conclusões deste projeto de mestrado, identificadas limitações e propostos trabalhos de investigação futuros para complementar este projeto de mestrado.

7 CONCLUSÃO

Este capítulo é iniciado com a comparação dos resultados atingidos tendo em conta os objetivos e resultados esperados no início deste projeto de mestrado. De seguida, é apresentado o resumo e breves conclusões sobre o projeto de mestrado. Para finalizar são apresentadas limitações deste projeto de mestrado e sugeridos trabalhos futuros neste âmbito.

7.1 Revisitar os objetivos

Ao terminar este projeto de mestrado, importa voltar a olhar para os objetivos e resultados esperados definidos à priori e confrontá-los com os resultados que foram atingidos.

Objetivo 1: acompanhar e participar no Projeto de Inventariação e Racionalização de Processos Organizacionais nas DRAPs, que visa preparar as DRAPs para a inventariação e racionalização dos seus processos organizacionais;

Resultado esperado: reportar os resultados do Projeto;

Resultado atingido: foi acompanhado o Projeto de Inventariação e Racionalização de Processos Organizacionais nas DRAPs no qual foi adotada uma postura participante. Durante esta atividade foram identificados processos que as DRAPs prestam e organizados num catálogo de serviços. Desses processos, foram selecionados 10, tal como referido no caderno de encargos, tendo sido caracterizados através de uma ficha de catálogo, e modelados utilizando a notação BPMN. Dos 10 processos modelados, três foram modelados ficando prontos para incorporar no portal único. Além disso, foram realizadas simulações com os processos modelados e descritas recomendações ao nível da melhoria contínua dos processos. Dessa forma, os objetivos e os resultados esperados foram atingidos.

Objetivo 2: avaliar como decorreu o Projeto de Inventariação e Racionalização de Processos Organizacionais nas DRAPs;

Resultado esperado: avaliação do Projeto de Inventariação e Racionalização de Processos Organizacionais nas DRAPs, através da avaliação de como decorreram as ações de formação, medição do nível de orientação por processos nas DRAPs, controlo do nível de presenças e registo de observações relevantes nas ações de formação e avaliação das ações de formação;

Resultado atingido: após a concretização do Projeto de Inventariação e Racionalização de Processos Organizacionais nas DRAPs, foi necessário perceber até que ponto este correu bem. Através do questionário de avaliação das ações de formação, foi obtido um resultado entre Bom-Excelente, o que demonstra um resultado positivo. Ao nível da orientação por processos, foi administrado o questionário de orientação por processos, do qual se concluiu, através dos respondentes ao questionário, que as DRAPs se encontram no nível médio de orientação a processos.

Ao nível da assiduidade, foi apresentada uma assiduidade perto de 70% no que toca aos elementos que frequentaram todos os dias das ações de formação, sendo esse um resultado elevado. Ao nível dos registos e comentários relevantes, foi possível concluir que existiram dificuldades ao nível dos conceitos e perceção dos resultados do Projeto de Inventariação e Racionalização de Processos Organizacionais nas DRAPs.

De uma forma geral, o Projeto de Inventariação e Racionalização de Processos Organizacionais nas DRAPs correu como esperado, sendo o objetivo e o resultado previsto, alcançado.

Objetivo 3: avaliar o impacto da intervenção na organização em causa;

Resultado esperado: avaliação do impacto do Projeto de Inventariação e Racionalização de Processos Organizacionais nas DRAPs após o seu término;

Resultado atingido: para perceber se o Projeto de Inventariação e Racionalização de Processos Organizacionais nas DRAPs teve impacto na organização, foram realizadas entrevistas aos técnicos das DRAPs. Destas entrevistas foi possível perceber que esta atividade foi rica a nível individual e não ao nível organizacional, uma vez que para dentro das DRAPs, o conhecimento não foi repassado. Isto deveu-se ao facto do projeto Portal Único DRAPs ter estagnado após o Projeto de Inventariação e Racionalização de Processos Organizacionais nas DRAPs. Os entrevistados garantiram que conseguiram cimentar e adquirir novos conhecimentos úteis para o seu dia a dia de trabalho. Com isto, conclui-se que houve impacto apenas ao nível pessoal, dando assim por cumprido o objetivo e resultado esperado.

Como se constatou, todos os objetivos deste projeto de mestrado foram cumpridos com sucesso uma vez que os resultados esperados foram efetivamente atingidos.

Na próxima secção, é apresentado um resumo de todo o projeto de mestrado e uma conclusão geral.

7.2 Resumo e conclusão dos resultados

O problema central que a administração pública enfrenta é a prestação de serviços públicos a diversos *stakeholders*, envolvendo informação diversa e de diferentes entidades autónomas. Isto faz com que o processo de prestação de serviços não seja eficaz e, muitas vezes, se torne desagradável para os cidadãos. O facto de ocorrerem atrasos nos procedimentos, a incapacidade de resposta e a falta de transparência nos pedidos, resulta numa má prestação do serviço aos seus cidadãos. No entanto, e apesar de existir consciência que é preciso mudar e implementar tecnologias capazes de contornar estes obstáculos, esse processo de mudança não é fácil devido aos sistemas burocráticos e às estruturas hierárquicas existentes na administração pública. Nesse sentido, a necessidade de implementar sistemas capazes de cooperar entre si e de partilhar informação tornou-se uma prioridade neste setor. Para isso é preciso garantir que haja uma profunda compreensão ao nível de todos os processos, para conseguir caracterizá-los e introduzir com sucesso o BPM nas organizações.

Existem iniciativas BPM em diferentes países. No entanto, através da revisão de literatura realizada, o setor público ainda não tem nos seus organismos uma abordagem orientada por processos. A falta de financiamento e de compromisso por parte da gestão de topo, faz com que muitas das iniciativas BPM entrem no fracasso. Mais do que olhar para a estrutura deste setor é preciso olhar para as pessoas e para os processos.

Este projeto de mestrado culmina no acompanhamento do Projeto de Inventariação e Racionalização de Processos Organizacionais nas DRAPs que correspondeu à atividade 1 do Projeto Portal Único DRAP. O Projeto Portal Único DRAP é uma das medidas inscritas no programa Simplex+ 2016, um Programa Nacional de Modernização do Estado. O Projeto Portal Único DRAP tem como objetivo principal a criação de um portal único entre as cinco DRAPs. Nesse sentido, neste projeto de mestrado, foi seguida a abordagem de estudo de caso através de acompanhamento e análise de um caso real. Numa primeira fase foram acompanhadas as ações de formação efetuadas no âmbito do Projeto de Inventariação e Racionalização de Processos Organizacionais nas DRAPs. Aqui foi possível presenciar debates sobre a caracterização e execução dos processos e acompanhar a criação de um catálogo de serviços para as DRAPs. Além disso, foram modelados e simulados processos através da linguagem BPMN.

Depois deste acompanhamento, foram realizadas entrevistas e questionários que permitiram perceber como correram e qual foi o impacto das ações de formação nas DRAPs. Através disso, foi possível perceber que, apesar de terem avaliado positivamente as ações de formação, ainda não conseguiram pôr em prática o que foi aprendido porque o projeto geral (Projeto Portal Único DRAP) ficou estagnado após o término do Projeto de Inventariação e Racionalização de Processos Organizacionais

nas DRAPs (atividade 1 do Projeto Portal Único DRAP). Além disso, e através do que foi referido pelos técnicos das DRAPs, concluiu-se que este tipo de ações de formação é muito rico a nível individual porque os técnicos das DRAPs admitem que adquiriram novos conhecimentos/competências que os ajudarão no seu trabalho. No entanto a nível organizacional ainda não teve impacto devido ao estado em que o projeto se encontra.

Através da administração do questionário de orientação por processos, concluiu-se que as DRAPs possuem um nível de orientação por processos médio, situando-se na zona amarela da *checklist* de Reijers.

Este estudo de caso proporcionou dados relevantes que contribuíram para perceber como é que funcionam os projetos na administração pública e, através deste caso real, identificar um conjunto de lições de como é que devem ser levados a cabo projetos BPM. Este tema é um tema atual e que continua a ser debatido e explorado em conferências. Decorreu recentemente um workshop de BPMEGOV, em conjunto com a conferência BPM em Barcelona, que retratou alguns dos tópicos abordados neste projeto de dissertação, como por exemplo as novas ferramentas e métodos BPM para a administração pública, as melhores práticas de implementação BPM na administração pública, o BPM como meio para enfrentar os atuais desafios da administração pública, entre outros tópicos. Através disto, é possível perceber que este tema continua a ser debatido, existindo um longo caminho para descobrir no que toca ao BPM na administração pública.

Apesar deste projeto de mestrado ter atingido todos os objetivos e resultados esperados, existiram limitações ao longo do projeto que são enunciadas, na próxima secção.

7.3 Limitações do projeto

Durante a execução deste projeto de mestrado, foram surgindo limitações que são necessárias referir. Uma das limitações foi o facto das direções das DRAPs não estarem envolvidas nem existir acesso a elas durante o Projeto de Inventariação e Racionalização de Processos Organizacionais nas DRAPs. Isto fez com que existisse uma dificuldade acrescida em debater assuntos onde era necessário estar alguém presente com poder para tomar decisões que afetassem todas as DRAPs. Neste caso, a incapacidade das pessoas envolvidas em tomar decisões em toda a cadeia das DRAPs, foi uma das limitações sentidas durante o Projeto de Inventariação e Racionalização de Processos Organizacionais nas DRAPs.

Relativamente aos resultados obtidos, uma das limitações deste estudo, foi na avaliação dos resultados do questionário de orientação por processos. Aqui, o número de respostas obtidas por DRAP não foi idêntico e, apesar de ser uma diferença mínima (1 a 2 elementos) pode afetar os resultados obtidos.

Além disso, o número de respondentes presente neste projeto é demasiado reduzido em relação ao número de pessoas que exercem trabalhos nas DRAPs e, por isso, pode não traduzir a realidade de cada uma das DRAPs.

Apesar deste projeto de mestrado ter sido concluído, existem trabalhos futuros que podem ser realizados para melhorar e dar continuidade a este tema, sendo expressos na secção seguinte.

7.4 Trabalhos futuros

Em relação aos trabalhos futuros e, uma vez que o projeto das DRAP até ao momento se encontra parado, seria interessante que, assim que fosse retomado, existisse um acompanhamento das mudanças que iriam ocorrer ao longo das restantes atividades. Além disso, depois do portal estar implementado, seria interessante voltar a contactar as pessoas que fizeram parte das ações de formação e perceber o que é que realmente mudou e como é que as ações de formação contribuíram para melhorar o seu trabalho. Aliado a isso, e como o portal já estaria implementado e a organização mudada, seria importante repassar novamente o questionário de orientação por processos e perceber até que ponto o nível de orientação a processos nas DRAPs mudou.

Um dos resultados deste projeto, foi a modelação dos processos organizacionais das DRAPs através de linguagem BPMN. Durante a modelação, foi possível perceber que a maioria dos processos, eram processos baseados em decisões. Desse modo, seria interessante explorar os processos identificados e modelados utilizando linguagens de decisão de processos, de modo a perceber até que ponto essa linguagem se adequa e é mais intuitiva.

Tendo em conta que todos os anos são definidas metas que as DRAP têm de cumprir num documento denominado QUAR (Quadro de Avaliação e Responsabilização – Avaliação do desempenho de cada serviço), seria interessante compará-lo antes e após a implementação do portal único, de modo a perceber se as metas que definem são diferentes das que definiam.

Para finalizar e não menos importante, seria interessante falar com Diretores Regionais e perceber a sua posição em relação a este projeto e as causas para a sua paragem.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABPMP. (2009) *Guide to the Business process management common body of knowledge. CBOK*. Retrieved from www.abpmp.org
- Ahrend, N., Walser, K., & Leopold, H. (2012). Comparative Analysis of the Implementation of Business Process Management in Public Administration in Germany and Switzerland. In *PoEM (Short Papers)*.
- APDC. (2013). Administração Pública. Retrieved January 23, 2017, from <http://tv.apdc.pt/html5/>
- APDC. (2015a). Estratégia Digital. Retrieved January 23, 2017, from <http://tv.apdc.pt/html5/>
- APDC. (2015b). Sessão de Abertura. Retrieved January 23, 2017, from <http://tv.apdc.pt/html5/>
- APQC. (2017). Cross Industry Process Classification Framework. Retrieved February 15, 2017, from <https://www.apqc.org/pcf>
- Ariyachandra, T., & Frolick, M. (2008). Critical success factors in business performance management—Striving for success. *Information Systems Management*, 25(2), 113–120.
- Briol, P. (2013). *BPMN 2.0 Distilled: The Business Process Modeling Notation*. (I. Lulu Press, Ed.).
- Corradini, F., Polini, A., & Re, B. (2015). Inter-organizational business process verification in public administration. *Business Process Management Journal*, 21(5), 1040–1065.
- Coutinho, C. P. (2014). *Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas*. (Leya, Ed.).
- Crane, P., & O'Regan, M. (2010). *On PAR: Using participatory action research to improve early intervention*. Department of Families, Housing, Community Services and Indigenous Affairs, Australian Government.
- Creswell, J. W. (2013). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th). SAGE Publications Inc.
- Davenport, T. (1993). *Process innovation: reengineering work through information technology*. Harvard Business Press.
- De Bruin, T., & Rosemann, M. (2005). Application of a holistic model for determining BPM maturity. *BP Trends*, (February), 1–21. Retrieved from www.bptrends.com
- Denhardt, R., Denhardt, J., & Blanc, T. (2013). *Public administration: An action orientation* (7th ed.). Suzanne Jeans.
- Dijkman, R., Lammers, S. V., & de Jong, A. (2016). Properties that influence business process management maturity and its effect on organizational performance. *Information Systems Frontiers*, 18(4), 717–734.
- Dooley, L. (2002). Case Study Research and Theory Building. *Advances in Developing Human Resources*, 4(3), 335–354.
- Du, Q.-L., Cao, S.-M., Ba, L.-L., & Cheng, J.-M. (2008). Application of PDCA cycle in the performance management system. In *Wireless Communications, Networking and Mobile Computing, 2008. WiCOM'08. 4th International Conference on* (pp. 1–4).
- Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., Reijers, H., & Others. (2013). *Fundamentals of business process management*. Springer.
- Dunie, R., Schulte, W. R., Kerremans, M., & Cantara, M. (2016). Magic Quadrant for Intelligent Business Process Management Suites. *Gartner*, (8).
- Hammer, M. (1990). Reengineering work: don't automate, obliterate. *Harvard Business Review*, 68(4), 104–112. Retrieved from <https://hbr.org/1990/07/reengineering-work-dont-automate-obliterate>
- Hammer, M. (2007). The process audit. *Harvard Business Review*, 85(4), 111. Retrieved from <https://hbr.org/2007/04/the-process-audit>
- Hammer, M., & Champy, J. (2009). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. HarperCollins.
- Hancock, D., & Algozzine, B. (2016). *Doing Case Study Research: A Practical Guide for Beginning Researchers*. Teachers College Press.
- Harmon, P. (2007). *Business process change: A guide for business managers and BPM and Six Sigma professionals*.
- Hassan, H. S., Shehab, E., & Peppard, J. (2011). Recent advances in e-service in the public sector: State-of-the-art and future trends. *Business Process Management Journal*, 17(3), 526–545.
- Houghton, C., Casey, D., Shaw, D., & Murphy, K. (2013). Rigour in qualitative case-study research. *Nurse*

- Researcher*, 20(4), 12–17.
- Houy, C., Fettke, P., & Loos, P. (2010). Empirical research in business process management—analysis of an emerging field of research. *Business Process Management Journal*, 16(4), 619–661.
- Janssen, M., & Cresswell, A. M. (2006). An enterprise application integration methodology for e-government. *The Journal of Enterprise Information Management*, 18(5), 531–547.
- Jeston, J., & Nelis, J. (2013). *Business process management. Journal of Chemical Information and Modeling* (Vol. 53).
- Keretho, S., & Wonggate, J. (2014). Agriculture-related disaster relief information management and interoperability. In *Ninth International Conference on Digital Information Management (ICDIM 2014)* (pp. 63–67). IEEE.
- Kindon, S., Pain, R., & Kesby, M. (2007). *Participatory action research approaches and methods: Connecting people, participation and place*. Routledge.
- Ko, R. K. L. (2009). A computer scientist's introductory guide to business process management (BPM). *Crossroads*, 15(4), 11–18.
- Lönn, C.-M., & Uppström, E. (2013). Process Management Challenges in Swedish Public Sector: A Bottom Up Initiative. In *International Conference on Electronic Government* (Vol. 8074, pp. 212–223).
- Malinova, M., Hribar, B., & Jan, M. (2014). A framework for assessing BPM success. *Ecis*, (June), 0–15.
- McNiff, J. (2013). *Action research: Principles and practice*. (Routledge, Ed.) (3rd).
- Miers, D. (2006). The keys to BPM project success. Retrieved July, 20, 2011. Retrieved from www.bptrends.com
- Mishra, P., & Kumar Sharma, R. (2014). A hybrid framework based on SIPOC and Six Sigma DMAIC for improving process dimensions in supply chain network. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 31(5), 522–546.
- Ntaliani, M., Costopoulou, C., Karetos, S., Tambouris, E., & Tarabanis, K. (2010). Agricultural e-government services: An implementation framework and case study. *Computers and Electronics in Agriculture*, 70(2), 337–347.
- OMG. (2008). Business Process Maturity Model (BPMM), (Junho). Retrieved from <http://www.omg.org/spec/BPMM/1.0/PDF>
- Paulk, M. C., Curtis, B., Chrissis, M. B., & Weber, C. V. (1993). Capability Maturity Model , Version 1 . 1.
- Ravesteyn, P., & Batenburg, R. (2010). Surveying the critical success factors of BPM-systems implementation. *Business Process Management Journal*, 16(3), 492–507.
- Reijers, H. A. (2006). Implementing BPM systems: the role of process orientation. *Business Process Management Journal*, 12(4), 389–409.
- Ritchie, J., Lewis, J., Nicholls, C. M., Ormston, R., & others. (2013). *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers*. (Sage, Ed.).
- Roeglinger, M., & Poeppelbuss, J. (2012). Maturity Models in Business Process Management, (April).
- Rummler, G., & Brache, A. (1994). *Melhores desempenhos das empresas*. (M. Books, Ed.). São Paulo.
- Sabir, B., Touri, B., Moussetad, M., Bergadi, M., & Talbi, M. (2015). Using the Integrated Management System and Approach SIPOC in higher education for the Evaluation and Improving the Quality of Life of students. *The Online Journal of Quality in Higher Education*, 2(3), 141–156. Retrieved from www.tojqih.net
- Sawas, I., & Bassiliades, N. (2009). A process-oriented ontology-based knowledge management system for facilitating operational procedures in public administration. *Expert Systems with Applications*, 36(3), 4467–4478.
- Schaller, T., & Obermeier, S. (2016). Shared Business Objects for Paperless Public Management Processes. In *Proceedings of the 8th International Conference on Subject-oriented Business Process Management* (p. 15).
- Schminck, A., Eid-Sabbagh, R.-H., & Weske, M. (2013). eGovernment Process Knowledge Ontology - Business Process Knowledge Interdependencies in the Public Administration. In *GI-Jahrestagung* (pp. 722–735). Retrieved from subs.emis.de/LNI/Proceedings/Proceedings220/722.pdf
- Seethamraju, R., & Marjanovic, O. (2009). Role of process knowledge in business process improvement methodology: a case study. *Business Process Management Journal*, 15(6), 920–936.
- Silva, L. A. da, Damian, I. P. M., & De Pádua, S. I. D. (2012). Process management tasks and barriers: functional to processes approach. *Business Process Management Journal*, 18(5), 762–776.
- Soares, D., & Amaral, L. (2011). Information Systems Interoperability in Public Administration: Identifying the Major Acting Forces through a Delphi Study. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 6(1), 61–94.
- Štemberger, M. I., Hernaus, T., & Škrinjar, R. (2007). The Impact of Business Process Orientation on Organizational

- Performance. *Proceedings of the 2007 Informing Science and IT Education Joint Conference*, 171–185.
- Stringer, E. (2013). *Action research*. (SAGE Publications, Ed.) (4th).
- Trkman, P. (2010). The critical success factors of business process management. *International Journal of Information Management*, 30(2), 125–134.
- van der Aalst, W. M. P. (2004). Business process management: A personal view. *Business Process Management Journal*, 10(2), 135–139.
- van der Aalst, W. M. P. (2013). Business process management: a comprehensive survey. *ISRN Software Engineering*, 2013.
- van Rhijn, G., van Lingen, P., De Looze, M., Lehtelä, J., Leskinen, T., Ter Hark, T., ... van Eijnatten, F. M. (2002). Background of the Ergotool. *Intelligent Manufacturing through participation—A Participative Simulation Environment for Integral Manufacturing Enterprise Renewal*. Chap.
- Vitvar, T., Peristeras, V., & Tarabanis, K. (2010). Semantic Technologies for E-Government: An Overview. In *Semantic Technologies for E-Government* (pp. 1–22).
- vom Brocke, J., & Rosemann, M. (2010). *Handbook on business process management 1*.
- vom Brocke, J., Simons, A., Niehaves, B., Riemer, K., Plattfaut, R., Cleven, A., & others. (2009). Reconstructing the giant: On the importance of rigour in documenting the literature search process. In *ECIS* (Vol. 9, pp. 2206–2217).
- vom Brocke, J., & Sinnl, T. (2011). Culture in business process management: a literature review. *Business Process Management Journal*, 17(2), 357–378.
- von Rosing, M., White, S., Cummins, F., & de Man, H. (2015). *Business process model and notation—BPMN. The Complete Business Process Handbook* (Vol. 1).
- Walser, K., & Schaffroth, M. (2011). BPM and BPMN as integrating concepts in eGovernment - The Swiss eGovernment BPM ecosystem, (January).
- Wasilewski, A. (2016). Business process management suite (BPMS) market changes 2009- 2015. *Information Systems in Management*, 5, 585–592.
- Webster, J., & Watson, R. T. (2002). Analyzing the Past to Prepare for the Future: Writing a Literature Review. *MIS Quarterly*, 26(2), xiii–xxiii.
- Yin, R. (2013). *Case study research: Design and methods*. (Sage publications, Ed.) (5th).

ÍNDICE DE AUTORES

- ABPMP, 30, 149
Ahrend, 35, 149
Algozzine, 8, 149
Amaral, 1, 25, 150
APDC, 2, 24, 25, 149
APQC, 39, 40, 62, 149
Ariyachandra, 51, 149
Ba, 30, 149
Bassiliades, 24, 150
Batenburg, 51, 150
Bergadi, 43, 150
Blanc, 24, 149
Brache, 108, 150
Briol, 30, 149
Cantara, 33, 149
Cao, 30, 149
Casey, 55, 149
Champy, 35, 149
Cheng, 30, 149
Chrissis, 53, 150
Cleven, 151
Corradini, 6, 24, 33, 47, 149
Costopoulou, 24, 150
Coutinho, 123, 149
Crane, 51, 149
Cresswell, 24, 25, 150
Creswell, 11, 12, 55, 86, 149
Cummins, 33, 151
Curtis, 53, 150
Damian, 46, 150
Davenport, 35, 37, 149
De Bruin, 27, 29, 53, 149
De Looze, 151
De Pádua, 46, 150
Denhardt, 24, 149
Dijkman, 53, 149
Dooley, 8, 11, 149
Du, 30, 149
Dumas, 29, 75, 149, 195
Dunie, 33, 149
Eid-Sabbagh, 1, 150
Fettke, 27, 150
Frolick, 51, 149
Hammer, 35, 149
Hancock, 8, 149
Harmon, 39, 41, 61, 149
Hassan, 28, 149
Hernaus, 6, 150
Houghton, 55, 149
Houy, 27, 28, 45, 150
Hribar, 28, 150
Jan, 28, 150
Janssen, 24, 25, 150
Jeston, 27, 41, 42, 45, 49, 50, 51, 140, 150
Jong, 53, 149
Karetsos, 24, 150
Keretho, 24, 45, 150
Kerremans, 33, 149
Kesby, 11, 150
Kindon, 11, 150
Ko, 39, 150
Kumar Sharma, 43, 150
La Rosa, 29, 149
Lammers, 53, 149
Lehtelä, 151
Leskinen, 151
Lewis, 55, 150
Lönn, 46, 150
Loos, 27, 150
Malinova, 28, 47, 150
Man, 33, 151
Marjanovic, 35, 150
McNiff, 8, 150
Mendling, 29, 149
Miers, 51, 150
Mishra, 43, 150
Moussetad, 43, 150
Murphy, 55, 149

Nicholls, 55, 150
 Niehaves, 151
 Ntaliani, 24, 150
 O'Regan, 51, 149
 Obermeier, 24, 45, 150
 OMG, 53, 150
 Ormston, 55, 150
 Pain, 11, 150
 Paulk, 53, 150
 Peppard, 28, 149
 Peristeras, 1, 151
 Plattfaut, 151
 Poeppelbuss, 53, 150
 Polini, 6, 149
 Ravesteyn, 51, 150
 Reijers, 28, 29, 37, 85, 99, 102, 103, 107, 109, 111, 113,
 115, 116, 146, 149, 150, 198, 199
 Riemer, 151
 Ritchie, 55, 119, 123, 150
 Roeglinger, 53, 150
 Rosemann, 27, 29, 39, 40, 41, 43, 53, 61, 149, 151
 Rummler, 108, 150
 Sabir, 43, 150
 Savvas, 24, 150
 Schaffroth, 24, 48, 151
 Schaller, 24, 45, 150
 Schminck, 1, 6, 28, 45, 150
 Schulte, 33, 149
 Seethamraju, 35, 150
 Shaw, 55, 149
 Shehab, 28, 149
 Silva, iv, 46, 150
 Simons, 151
 Sinnl, 28, 151
 Škrinjar, 6, 150
 Soares, 1, 25, 150
 Štemberger, 6, 35, 37, 150
 Stringer, 8, 151
 Talbi, 43, 150
 Tambouris, 24, 150
 Tarabanis, 1, 24, 150, 151
 Ter Hark, 151
 Touri, 43, 150
 Trkman, 51, 151
 Uppström, 46, 150
 van der Aalst, 30, 33, 151
 van Eijnatten, 151
 van Lingen, 151
 van Rhijn, 37, 151
 Vitvar, 1, 24, 25, 151
 vom Brocke, 20, 28, 39, 40, 41, 43, 61, 151
 von Rosing, 33, 151
 Walser, 24, 35, 48, 149, 151
 Wasilewski, 33, 151
 Watson, 20, 22, 151
 Weber, 53, 150
 Webster, 20, 22, 151
 Weske, 1, 150
 White, 33, 151
 Wonggate, 24, 45, 150
 Yin, 8, 55, 151

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DAS AÇÕES DE FORMAÇÃO

17/10/2017

Questionário de Avaliação das Ações de Formação

Questionário de Avaliação das Ações de Formação

*Obrigatório

1. Sexo: *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Masculino
☐ Feminino

2. Idade: *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Entre 18 e 22
☐ Entre 23 e 30
☐ Entre 31 e 40
☐ Entre 41 e 50
☐ Mais de 50

3. DRAP a que pertence: *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ DRAP Norte
☐ DRAP Centro
☐ DRAP LVT
☐ DRAP Alentejo
☐ DRAP Algarve

https://docs.google.com/forms/d/1aQxRcwQlf6soD9_Dfbb-Nnile4UNGbO3B-YbP9PkTeM/edit

1/7

17/10/2017

Questionário de Avaliação das Ações de Formação

4. Especifique a divisão a que pertence: *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Divisão de Planeamento e Recursos Humanos
☐ Divisão de Gestão Financeira
☐ Divisão de Sistemas de Informação e Comunicação
☐ Divisão de Investimento
☐ Outra: _____

Condições do local de formação e resultados da formação

Preencha o questionário seleccionando uma das opções:

1.Discordo totalmente 2.Discordo 3.Nem concordo, nem discordo 4.Concordo 5.Concordo totalmente

5. A sala de formação tinha boas condições (temperatura, ruído, espaço, internet,...). *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

6. De uma forma geral, as ações de formação corresponderam às expectativas. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

7. As ações de formação contribuíram para adquirir conhecimentos/competências importantes para o meu dia-a-dia de trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

https://docs.google.com/forms/d/1aQxRcwQlf6soD9_Dfbb-Nnile4UNGbO3B-YbP9PkTeM/edit

2/7

8. **Vou aplicar os conhecimentos/competências adquiridos nas ações de formação no meu dia-a-dia de trabalho. ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

9. **Dos instrumentos que foram falados nas ações de formação, indique por ordem decrescente os instrumentos que serão mais prováveis de utilizar no seu dia-a-dia de trabalho (IGOE, Matriz de Stakeholders/Objetivos, SIPOC, Ficha de Catálogo). ***

10. **Indique 2 aspetos que considerou positivos das ações de formação.**

11. **Indique 2 aspetos que considerou negativos das ações de formação.**

12. **Identifique as dificuldades que sentiu no decorrer das ações de formação. ***

Coordenação da formação e avaliação dos formadores

Preencha o questionário selecionando uma das opções:

- 1.Discordo totalmente 2.Discordo 3.Nem concordo, nem discordo 4.Concordo 5.Concordo totalmente

13. **Os formadores demonstraram possuir conhecimentos sobre os temas abordados. ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

14. **Os formadores abordaram de forma clara os temas das ações de formação, facilitando a compreensão dos formandos. ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

15. **Os formadores disponibilizaram atempadamente todos os conteúdos necessários. ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

16. Os formadores motivaram os formandos para os conteúdos abordados. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

17. Os formadores adaptaram-se ao nível e ao ritmo de aprendizagem dos formandos. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

18. Os formadores deram exemplos práticos relacionados com os temas teóricos, de forma a que o conhecimento adquirido nas ações de formação possa ser utilizado pelos formandos. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

19. Os formadores colocaram os formandos à vontade para tirarem dúvidas e colocarem questões. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

20. Os formadores conseguiram esclarecer eficazmente as dúvidas dos formandos. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

https://docs.google.com/forms/d/1aQxRcwQlf6soD9_Dfbb-Nnile4UNGbO3B-YbP9PkTeM/edit

5/7

21. Os formadores abordaram todos os conteúdos que estavam previstos. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

22. Os formadores foram pontuais no decorrer das ações de formação e consultoria. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Apreciação Global

Preencha o questionário selecionando uma das opções:

1.Péssima 2.Má 3.Indiferente 4.Boa 5.Excelente

23. De 1 a 5 avalie no global o que achou das ações de formação: *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Péssima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente

24. Sugestões

https://docs.google.com/forms/d/1aQxRcwQlf6soD9_Dfbb-Nnile4UNGbO3B-YbP9PkTeM/edit

6/7

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DE ORIENTAÇÃO POR PROCESSOS

Há quanto tempo integra os quadros da DRAP?	A Menos de 5 anos	
	B Entre 5 e 10 anos	
	C Entre 11 e 20 anos	
	D Entre 21 e 30 anos	
	E Mais de 30 anos	

Exerce funções que lhe permitem introduzir alterações ao funcionamento de processos do seu Departamento, Unidade ou Serviço?	A Sim	
	B Não	

Que funções (tipo de funções) desempenha habitualmente?	
---	--

<p>1</p> <p>Which answer fits best to describe how the organization is organized?</p> <p><i>Qual resposta melhor caracteriza a forma como a DRAP está organizada?</i></p>	<p>A - The organization is characterized by functional departments. <i>A DRAP é caracterizada por departamentos funcionais.</i></p>	
	<p>B - The organization has functional departments. Some cross-functional activities are executed by teams (e.g. new product (service development)). <i>A DRAP tem departamentos funcionais. Algumas atividades transfuncionais são executadas por equipas (por exemplo, definição de novos serviços).</i></p>	
	<p>C - The organization has functional departments, but employees regularly participate in cross-functional teams. <i>A DRAP tem departamentos funcionais, mas os seus elementos participam regularmente em equipas transfuncionais.</i></p>	
	<p>D - Nearly all activities are executed by cross-functional teams, to which employees are being assigned. <i>Quase todas as atividades são executadas por equipas transfuncionais, às quais os técnicos/funcionários vão sendo alocados.</i></p>	
	<p>E - The organizational structure can best be illustrated as a collection of processes. Functionally based “centers of excellence” support them. <i>A estrutura organizacional pode ser bem ilustrada como um conjunto de processos que são apoiados por "centros de excelência".</i></p>	
<p>2</p> <p>What terms do employees use when talking about their work or when communicating with each other?</p> <p><i>Que termos são utilizados pelos os elementos da DRAP quando falam sobre o seu trabalho ou quando comunicam uns com os outros?</i></p>	<p>A - Employees talk about their own function and tasks. <i>Os elementos da DRAP falam sobre as suas próprias funções e tarefas.</i></p>	
	<p>B - Employees talk about the functions and activities of their department. <i>Os elementos falam sobre as funções e atividades do seu departamento/serviço.</i></p>	
	<p>C - Terms like “gaining input” and “delivering output” are being used in conversations. <i>Termos como “obter dados” e “apresentar resultados” são utilizados na conversação.</i></p>	
	<p>D - Employees talk in terms of them being a part in a process, together creating a product. <i>Os elementos falam como partes integrantes de um processo no qual criam conjuntamente um resultado (ou seja, os elementos têm a percepção que o resultado foi conseguido com a participação de todos os envolvidos e não individualmente).</i></p>	
	<p>E - Employees on all levels of the organization talk in terms of process, customers, teams, process performance, etc. <i>Os elementos em todos os níveis da organização falam em termos de processos, clientes, equipas, desempenho dos processos, etc.</i></p>	

<p>3</p> <p>To what extent are processes described and to what extent are these descriptions maintained?</p> <p><i>Até que ponto os processos estão descritos e são mantidas as suas descrições?</i></p>	<p>A - No processes have been identified.</p> <p><i>Não foram identificados processos.</i></p>	
	<p>B - The main processes are identified and named.</p> <p><i>Os principais processos estão identificados e têm um nome atribuído.</i></p>	
	<p>C - Several processes have been documented onto some level of detail.</p> <p><i>Vários processos estão documentados com algum detalhe.</i></p>	
	<p>D - Processes are mostly documented, onto several levels of detail, using text documents and/or graphical illustrations. The documentation is occasionally updated.</p> <p><i>Os processos estão maioritariamente documentados, em vários níveis de detalhe, usando documentos de texto e/ou ilustrações gráficas. A documentação é atualizada ocasionalmente.</i></p>	
	<p>E - All processes are fully documented, using text documents, graphical models and/or dedicated software. Documentation is periodically updated.</p> <p><i>Todos os processos estão totalmente documentados, recorrendo a documentos de texto, figuras e/ou software dedicado. A documentação é atualizada regularmente.</i></p>	
<p>4</p> <p>To what extent is process documentation actually utilized?</p> <p><i>Até que ponto a documentação dos processos é realmente utilizada?</i></p>	<p>A - Processes are primarily being executed on an ad hoc basis.</p> <p><i>Os processos são executados numa base casuística (ad hoc).</i></p>	
	<p>B - Processes execution carried out according to “business routine”.</p> <p><i>A execução dos processos é realizada com base em rotinas que foram emergindo.</i></p>	
	<p>C - The actual way of working is based on the process descriptions, but frequently tasks are executed differently from the process descriptions.</p> <p><i>A forma de trabalhar baseia-se nas descrições dos processos, mas é frequente que as tarefas não sejam executadas de acordo com as descrições dos processos.</i></p>	
	<p>D - Processes are executed according to the process descriptions.</p> <p><i>Os processos são executados de acordo com as descrições dos processos.</i></p>	
	<p>E - Processes are executed according to the process descriptions. If occasionally a process cannot be executed according to its description, this is a reason for reviewing the process description.</p> <p><i>Os processos são executados de acordo com as descrições dos processos. Se, ocasionalmente, um processo não puder ser executado de acordo com a sua descrição, então esta será uma razão para rever a sua descrição.</i></p>	

<p>5</p> <p>To what extent do information systems support the execution and control of tasks and processes?</p> <p><i>Até que ponto aplicações / plataformas informáticas são usadas para suportarem a execução e controlo de tarefas e processos?</i></p>	<p>A - No or few tasks are supported by information systems</p> <p><i>Nenhuma ou poucas tarefas são suportadas por aplicações / plataformas informáticas.</i></p>	
	<p>B - Many tasks are individually supported by information systems.</p> <p><i>Muitas tarefas são suportadas por aplicações / plataformas informáticas que não estão interligadas com outras aplicações ou plataformas.</i></p>	
	<p>C - All tasks are supported using information systems that are or can be integrated with each other</p> <p><i>Todas as tarefas são suportadas por aplicações / plataformas informáticas que estão, ou podem ser, integradas entre si.</i></p>	
	<p>D - Most information systems used are integrated with each other.</p> <p><i>A maioria das aplicações / plataformas informáticas utilizadas estão integradas entre si.</i></p>	
	<p>E – (Integrated) information systems support entire processes, controlled by a central system</p> <p><i>Aplicações / plataformas informáticas (integradas) suportam os processos na sua totalidade, e são controladas por uma componente informática central.</i></p>	
<p>6</p> <p>Please indicate which type of performance measures are commonly used at lower levels of the organization?</p> <p><i>Indique qual o tipo de medidas de desempenho que são normalmente utilizadas nos níveis mais baixos da organização (nível operacional)?</i></p>	<p>A - Performance measures are only related to employees.</p> <p><i>As medidas de desempenho estão apenas relacionadas com as pessoas.</i></p>	
	<p>B - Task related measures, like task-associated costs, processing time.</p> <p><i>São usadas medidas de desempenho relacionadas com a execução das tarefas tal como custos de execução, tempo de processamento.</i></p>	
	<p>C - Product related measures, e.g. throughput time, product costs.</p> <p><i>São usadas medidas de desempenho relacionadas com os resultados dos processos (exemplo: tempo de processamento, custo dos resultados obtidos).</i></p>	
	<p>D - All main processes are measured using key performance indicators on a frequent basis.</p> <p><i>Todos os processos principais são medidos frequentemente usando indicadores chave de desempenho.</i></p>	
	<p>E - Key performance indicators are used for continuous monitoring and optimizing performance of all main processes.</p> <p><i>São usados indicadores chave de desempenho para a contínua monitorização e otimização de todos os processos principais.</i></p>	

<p>7</p> <p>To what extent is management based on processes?</p> <p><i>Até que ponto a gestão é baseada em processos?</i></p>	<p>A - There are no process owners (process managers) within the organization.</p> <p><i>Não existem “donos de processos” (gestores de processo) dentro da organização.</i></p>	
	<p>B - Owners have been appointed for the main processes.</p> <p><i>Foram indicados gestores para os principais processos.</i></p>	
	<p>C - There are process managers with full responsibility, for several processes.</p> <p><i>Existem gestores de processos com total responsabilidade, em vários processos.</i></p>	
	<p>D - There are process managers with full responsibility and authority for all main processes.</p> <p><i>Existem gestores de processos com total responsabilidade e autoridade para todos os processos principais.</i></p>	
	<p>E - There is a clear and strong ownership of all processes at any level in the organization.</p> <p><i>Existe uma autoridade e responsabilidade clara e forte em todos os processos, a qualquer nível da organização.</i></p>	
<p>8</p> <p>To what degree are customer requirements understood and drive the organization?</p> <p><i>Até que ponto as necessidades dos clientes são compreendidas e orientam a organização?</i></p>	<p>A - Customer requirements/satisfaction is only considered in terms of external complaints.</p> <p><i>As necessidades e satisfação dos clientes só são consideradas quando são recebidas reclamações.</i></p>	
	<p>B - Measures of customer requirements/ satisfaction are available from surveys.</p> <p><i>Medidas das necessidades/satisfação dos clientes foram realizadas através de alguma forma de inquérito e estão disponíveis.</i></p>	
	<p>C - There is a customer care policy that is widely published.</p> <p><i>Existe uma política de preocupação com os clientes que é amplamente publicitada.</i></p>	
	<p>D - Continuous research on identifying and meeting individual customer needs is embedded in the organization.</p> <p><i>Está enraizada na organização uma preocupação com procurar identificar continuamente as necessidades individuais dos clientes.</i></p>	
	<p>E - Customer satisfaction information is fed back into the organization in a structural manner (to be used as management information)</p> <p><i>Informação sobre o grau de satisfação dos clientes é usada na organização de uma forma estruturada (para ser usada como informação de gestão).</i></p>	

APÊNDICE C - LISTA DE PROCESSOS IDENTIFICADOS

A identificação dos processos foi desencadeada a partir de uma lista inicial composta por 89 linhas que as cinco DRAPs começaram por apresentar agrupadas em macroprocessos. Nesta lista de processos foram identificadas as áreas, a(s) entidade(s) coordenadora(s) e o(s) processo(s) correspondentes.

Nº	Macroprocesso/Área/Grupo	Entidade Coordenadora	Processo/Atividade/Serviço prestado
1	Apoio ao Investimentos - Avaliação de candidaturas	IFAP, PDR2020; MAR2020, ...	PDR 2020; PRODER; PROMAR; MAR2020, VITIS; RURIS; etc.
2	Apoio ao Investimentos - Análise de Pedidos de Pagamento	IFAP, PDR2020; MAR2020, ...	PDR 2020; PRODER; PROMAR; MAR2020, VITIS; RURIS; etc.
3	Controlo dos projetos de Investimento	IFAP, PDR2020; MAR2020, ...	Controlo <i>in loco</i> dos vários programas: PDR 2020; PRODER; PROMAR; MAR2020, VITIS; RURIS; etc.
4	Concessão do Benefício Fiscal ao Gasóleo Colorido e marcado	DGADR	Receção e submissão de novas candidaturas;
5			Atualização de candidaturas;
6			Verificação de pressupostos/fiscalização administrativa
7	Reconhecimento de Associativismo Agrícola e rural	DGADR	Reconhecimento de Sociedade Agrícola de Grupo
8			Reconhecimento da Natureza Agrícola de Cooperativas
9			Associações de Beneficiários e Regantes
10	Proteção da Reserva Agrícola Nacional	DGADR/ENRA	Pedido de utilização não agrícola de solos da RAN
11			Edificação de Apoio Agrícola em Solo Rural
12			Edificação Isolada em Solo Rural
13			Edificação em Solo Rural para Turismo em Espaço Rural
14			Emissão de certidões da CRR
15	Certificação e homologação da Formação Profissional Específica Setorial (Agricultura)	DGADR	Reconhecimento de formadores/consultores e integração na Bolsa de Formadores/consultores
16			Certificação de entidades formadoras
17			Homologação de Ações de Formação
18			Homologação de certificados
19			Reconhecimento de equivalências no âmbito da formação profissional setorial agrícola
20	Utilização Sustentável de Produtos fitofarmacêuticos	DGAV	Autorização de Venda e Distribuição de Produtos Fitofarmacêuticos
21			Emissão de Cartões de Operadores e Aplicadores de Produtos Fitofarmacêuticos

Nº	Macroprocesso/Área/Grupo	Entidade Coordenadora	Processo/Atividade/Serviço prestado
22			Autorização de Aplicação terrestre de Produtos Fitofarmacêuticos
23			Autorização de aplicação de Produtos Fitofarmacêuticos em zonas urbanas, lazer e vias de comunicação
24			Autorização de Aplicação Aérea de Produtos Fitofarmacêuticos
25	Licenciamento Explorações Pecuárias (REAP)	DGADR	Licenciamento Explorações Pecuárias (REAP) - Classes 1 e 2 (intensivo)
26			Licenciamento Explorações Pecuárias (REAP) - Classes 2 (extensivo) e 3
27	Valorização Ambiental	DGADR/APA	Avaliação de Impacto Ambiental (AIA)
28		DGADR	Valorização Agrícola de LAMAS (Plano de Gestão de Lamas e Planeamento de Operações)
29			Valorização agrícola de efluentes pecuários, subprodutos de origem animal (SPOAT), Produtos Derivados (PD) e águas residuais
30	Regime Jurídico de Estruturação Fundiária	DGADR	Bolsa Nacional de Terras
31			Parecer de Isenção de IMT
32			Fracionamento de Prédios Rústicos e de explorações agrícolas
33	Recursos Hídricos	DGADR	Apoio à gestão e exploração de Aproveitamentos Hidroagrícolas
34			Controlo da Diretiva Nitratos (Zona Vulnerável) - Monitorização e Avaliação; Informação
35	Registo dos Produtos Tradicionais de Qualidade com Designações Legalmente Protegidas	DGADR	Certificação DOP/IGP/ETG - Análise técnica do pedido de qualificação ou alteração
36	Ordenamento do Território - Emissão de parecer	CCDR, ...	PDM's - Plano Diretor Municipal
37			PP's - Plano de Pormenor
38			PU's - Plano de Urbanização
39			Planos Regionais de Ordenamento do Território
40	Licenciamento de Estabelecimentos Agroindustriais	????????	Tipologia 1 e 2 (SIR) (Projetos de instalação, Licenças de exploração; Averbamentos; Projetos de alteração; Vistorias de reexame)
41	Gestão do Potencial Vitícola	IVV	Registo do Património Vitícola
42			Emissão de direitos de plantação
43			Confirmações de arranque; Declaração de plantação;
44			Transferências de direitos de replantação

Nº	Macroprocesso/Área/Grupo	Entidade Coordenadora	Processo/Atividade/Serviço prestado
45	Recolha de informação	GPP	Rede de Informação de Contabilidades Agrícolas (RICA) e VPP das atividades animais e vegetais
46			Informação Estatística - Quadro de produção vegeta; (QPV)
47			Informação Estatística - Estado das culturas e previsão de colheitas (ECPC)
48			Sistema de Informação dos Mercados Agrícolas (registo de cotações, Notas de Conjuntura e Análises de Campanha).
49	Serviço de Avisos Agrícolas	DGAV	Controlo das Estações Meteorológicas, Emissão de Avisos Agrícolas
50	Inspeção Fitossanitária	DGAV	Certificação de Qualidade Alimentar (Importação e Exportação)
51			Emissão de passaporte fitossanitário
52			Inspeção e controlo de Unidades Industriais de Tratamento de Madeira de Coníferas (UITM) - Nemátodo do Pinheiro
53			Licenciamento de operadores de material de propagação vegetativa; Número de Operador Hortofrutícola
54	Controlo da Fitossanidade	DGAV	Certificação de Sementes
55			Prospecção de organismos prejudiciais
56			Prospecção de Organismos de quarentena
57			Certificação material de propagação vegetativa - Víticola
58			Certificação material de propagação vegetativa - Varietal
59	Controlo de Organismos geneticamente modificados	DGAV	Inspeção e controlo ao cultivo de Organismos Geneticamente Modificados - OGM's
60			Registo/notificação Cultivo de variedades geneticamente modificadas (VGM)
61	Reconhecimento de Organizações de Produtores	GPP	Dinamização/acompanhamento dos Agrupamentos/Organizações de Produtores
62	Aquicultura	????	Licenciamento da atividade de Aquicultura e conexos
63	Pesca Lúdica	?????	Emissão de Licença de Pesca Lúdica
64	Licenciamento de Embarcações	DGRM	Licenciamento das Embarcações de Pesca Local e de Pesca Apeada
65	Execução de funções delegadas	IFAP	Receção e submissão de Identificação do Beneficiário (IB)
66			Atualização de Parcelário

Nº	Macroprocesso/Área/Grupo	Entidade Coordenadora	Processo/Atividade/Serviço prestado
67			Pedido Único - Receção de candidaturas;
68	Organizações Comuns de Mercado	??????	PAN - Prog. Apícola Nacional - Análise de Pedidos de Apoio; Análise de Pedidos de Pagamento
69			Setor Frutas e Produtos Hortícolas - Análise Técnica de Pedidos de Reconhecimento; Análise técnica/alterações
70			O.C.M Única - Outros setores - Análise de Pedidos de Pagamento; Análise de Pedidos de Reconhecimento
71	Execução de Análises Laboratoriais		Análise Laboratorial Terras
72			Análise Laboratorial Águas
73			Análise Laboratorial Frutos
74			Análise Laboratorial Material Vegetal
75			Autorização prévia para arranque / corte raso de olival
76			Aparcamento de Gado
77			Conversões Culturais; Reconversão em Modo de Produção Biológico.
78			Informação Agrícola - Outras
79			Reclamações - Livro Amarelo ou Equivalente
80			Elaborar Planos e Relatórios de Atividades das ELAs Serra da Estrela e Douro Internacional (Sabor, Maças e Vale do Côa)
81			Confirmação de superfície agrícola
82			Estatuto de Pequena Destilaria
83			Reconhecimento de Ações de Relevante Interesse Público
84			Emissão de declaração de agricultor para venda no mercado
85			Emissão de declaração de existência de apiário
86			Gestão de Centro de Formação técnico - profissional
87			Gestão património fundiário - rendeiros do estado
88			Intempéries/Seguros
89			Plano oficial de controlo de segurança alimentar

APÊNDICE D – VERSÕES EFETUADAS NA LISTA DE PROCESSOS IDENTIFICADOS

1. Primeira Versão

Na reunião de arranque foram selecionados sete possíveis macroprocessos a serem trabalhados. Desses sete macroprocessos, foram selecionados cinco para serem os primeiros a serem trabalhados:

1. Benefício Fiscal ao Gasóleo Colorido e Marcado;
2. Proteção da Reserva Agrícola Nacional;
3. Produtos Fitofarmacêuticos para Uso Profissional;
4. Licenciamento de Explorações Pecuárias (REAP);
5. Gestão do Potencial Vitícola;

2. Segunda Versão

Para a caracterização dos macroprocessos foi sugerido pela equipa de projeto UMinho um conjunto de treze atributos abarcando diversos aspetos relevantes para a completa descrição de um macroprocesso, nomeadamente:

1. Tema/Assunto - Identificação do nome do macroprocesso em discussão;
2. Entidade que solicita o serviço - Nome da organização que requisita o serviço;
3. Diploma legal que “institui” o serviço - Número do Despacho ou do Decreto-Lei que define a estrutura, a composição e as competências do serviço;
4. Diplomas legais aplicáveis - Número do Despacho ou do Decreto-Lei que introduz medidas de simplificação e agilização dos procedimentos do macroprocesso;
5. Código MEF - Código representativo das funções e subfunções desempenhadas no macroprocesso;
6. Plataforma informática utilizada - Tecnologias utilizadas nos procedimentos dos macroprocessos;
7. Repositórios utilizados - Local onde são efetuados os registos associados aos procedimentos executados ao longo do macroprocesso;
8. Formulários utilizados - Modelos utilizados no que toca ao preenchimento de dados e informações relevantes para o desencadear do macroprocesso;
9. Competências necessárias para a execução do serviço - Conjunto de aptidões que são cruciais para realizar o serviço;

10. Requisitos adicionais para a execução do serviço - Conjunto de conhecimentos necessários para a correta realização do serviço;
11. Enquadramento do serviço em processo supra - Contexto em que o serviço se encontra num processo de nível superior;
12. Frequência/volume de ocorrências do serviço por unidade de tempo - Periodicidade e quantidade de casos referentes ao macroprocesso por mês, ano, ou outro tipo de unidade de tempo;
13. Tempo médio de execução do serviço - Estimativa da duração total dos procedimentos a executar no serviço;
14. Forma de ocorrência - Número de vezes que o macroprocesso ocorre num determinado período de tempo, ou seja, perceber se o macroprocesso que é executado tem em conta um calendário pré-definido ou poderá ser executado a qualquer altura.

Ao juntar estes treze atributos num documento, a equipa de projeto UMinho denominou-o de *Ficha de Catálogo*, uma vez que inclui um conjunto de informação caracterizadora de um serviço nomeadamente a sua descrição na perspetiva de processos. No âmbito da primeira ação de formação, a equipa de projeto UMinho optou por dividir os técnicos das DRAPs em cinco grupos, cada um dos quais composto por três elementos oriundos de DRAPs distintas para promover o confronto de perspetivas. Cada grupo ficou responsável por analisar, acrescentar ou eliminar atributos ou até atividades na primeira versão do Catálogo de Serviços. Do resultado deste exercício, quatro novos atributos passaram a ser considerados:

1. Entidades com as quais a DRAP tem de interagir para executar o serviço - Entidade coordenadora;
2. Cliente - Principal beneficiário do serviço prestado;
3. Quem suscita/inicia o serviço - Entidade responsável por despoletar o pedido do serviço;
4. Diplomas legais aplicáveis - Diplomas onde estão definidas as regras para aplicar ao serviço, podendo ser de origem Nacional ou Europeia.

A segunda versão do Catálogo de Serviços resultou da inclusão dos referidos novos atributos.

3. Terceira Versão

A terceira versão do Catálogo de Serviços resultou de dois exercícios:

1. Discussão sobre os processos identificados até ao momento em cada macroprocesso.
2. Discussão sobre os processos a selecionar com particular potencial para integrar futuramente o Portal de Serviços.

Como resultado desta seleção obteve-se a seguinte lista:

1. Benefício fiscal ao gasóleo colorido e marcado - (GCM), nomeadamente os processos de:
 - a. Instruir candidatura;
 - b. Atualizar manifesto (registo de beneficiário);
 - c. Entregar cartões aos beneficiários;
 - d. Processar pedido de 2ª via do cartão;
 - e. Verificar anomalias no cartão.
2. Proteção da reserva agrícola nacional - (RAN), nomeadamente os processos de:
 - a. Emissão de parecer prévio para utilização não agrícola de solos da RAN;
 - b. Emissão de parecer de localização de prédio face à RAN.
3. Produtos fitofarmacêuticos para uso profissional - (Fito), nomeadamente os processos de:
 - a. Autorizar Venda e Distribuição de Produtos Fitofarmacêuticos;
 - b. Emissão de Cartões de Operadores de Produtos Fitofarmacêuticos;
 - c. Emissão de Cartões de Aplicadores de Produtos Fitofarmacêuticos.
4. Exercício da atividade pecuária - (NREAP), nomeadamente os processos de:
 - a. Emissão de parecer sobre pedido de autorização prévia (explorações classe 1);
 - b. Emissão de licença de exploração (explorações classe 1);
 - c. Emissão de título de exploração (explorações classe 3).
5. Património vitícola - (Viti), nomeadamente os processos de:
 - a. Atualização do património vitícola;
 - b. Confirmar plantação de vinha.

Após estas alterações, foi criada a terceira versão do Catálogo de Serviços que foi disponibilizada na Moodle⁴, plataforma onde foi criado um espaço para colaboração entre os técnicos das DRAPs e a equipa de projeto UMinho.

4. Quarta Versão

Através da plataforma colaborativa, as cinco equipas das DRAPs conseguiram, à distância, trabalhar sobre a terceira versão do Catálogo de Serviços sugerindo alterações e melhorias. Estas sugestões e melhorias propostas pelas cinco equipas das DRAPs foram incorporadas na quarta versão do Catálogo de Serviços. Além disso foram ainda selecionados os restantes cinco macroprocessos :

1. Formação Profissional Específica Sectorial (Agricultura);
2. Avisos Agrícolas - (Serviço Nacional de Avisos Agrícolas);
3. Recursos Hídricos - Zonas Vulneráveis;
4. Segurança e Qualidade Alimentar;
5. Inspeção Fitossanitária.

Com a seleção dos restantes cinco macroprocessos, foi pedido aos técnicos das DRAPs que seleccionassem dois a três subprocessos de cada um deles para serem modelados.

5. Quinta Versão - Versão Final

Foi pedido aos técnicos das DRAPs que enviassem sugestões de melhoria do catálogo de serviços para a equipa de projeto UMinho. Com a junção de todas as alterações foi criada a última versão do catálogo de serviços durante as ações de formação (Apêndice E - Catálogo de Serviços).

⁴ A Moodle foi a plataforma sugerida pela equipa de projeto UMinho para a disponibilização de conteúdos formativos aos técnicos das DRAPs e serviu também de meio de colaboração entre as equipas das DRAPs.

APÊNDICE E - CATÁLOGO DE SERVIÇOS

Através da lista de processos inicial (Apêndice C - Lista de Processos identificados) foram feitas sucessivas iterações até atingir a versão consensualizada que se apresenta na tabela abaixo. Este Catálogo é composto por 125 linhas nas quais se encontram identificados os dez macroprocessos selecionados ao longo das ações de formação. Esses macroprocessos encontram-se identificados por duas cores distintas: a azul encontra-se o primeiro grupo de macroprocessos selecionados e a amarelo encontra-se o segundo grupo de macroprocessos selecionados. Neste Catálogo de Serviços encontra-se identificada a área/tema do serviço, a entidade coordenadora pelo mesmo e o serviço/atividade que correspondem à área identificada.

ID	Área / tema	Entidade Coordenadora	Serviço / Atividade
1	Programas de Apoio ao Investimento - (PDR2020, MAR2020, PAN - Programa Apícola Nacional e VITIS)	Diversas AG: Autoridade de Gestão do PDR2020, Autoridade de Gestão do MAR2020, IFAP e IVV - Instituto da Vinha e do Vinho.	Participar na Divulgação de Programas de Apoio ao Investimento
2		IFAP, MAR 2020, PDR 2020, IVV	Analisar Candidaturas
3		IFAP	Analisar Pedidos de Pagamento
4		IFAP	Controlar os Projetos de Investimento
5			Acompanhar a Execução
6	Benefício Fiscal ao Gasóleo Colorido e Marcado	DGADR	Instruir Candidatura
7			Atualizar Manifesto (Registo de Beneficiário)
8			Entregar Cartões aos Beneficiários
9			Processar Pedido de 2ª Via do Cartão

ID	Área / tema	Entidade Coordenadora	Serviço / Atividade
10			Verificar Anomalias no Cartão
11			Confirmar 5% dos Manifestos
12			Justificar Consumos Anómalos
13			Controlar Consumos Anómalos
14	Destilarias		Confirmar Estatuto de Pequena Destilaria
15	Registo do Beneficiário e Exploração	IFAP	Identificar Beneficiário (IB)
16			Registar e Atualizar Parcelas
17	Ordenamento do Território	CCDR, ...	Emitir Parecer Vinculativo e Acompanhamento no âmbito dos Planos de Ordenamento do Território
18			Arbitrar Conflitos entre REN ou EDP (DGEnergia e DREconomia) e Proprietários
19			Participar na Revisão do PDM (36 - 52)
20			Autorizar Edificação em Solo Rural
21	Proteção da Reserva Agrícola Nacional	DGADR	Instruir Pedido para Utilização Não Agrícola de Solos da RAN

ID	Área / tema	Entidade Coordenadora	Serviço / Atividade
22			Emitir Certidão Negativa para Efeitos de Exclusão de Áreas de Aproveitamento Hidroagrícola
23			Emitir Parecer de Localização de Prédio face à RAN
24			Emitir Relatório no âmbito do Reconhecimento de Ação de Relevante Interesse Público
25			Fiscalizar RAN
26	Estruturação Fundiária	DGADR	Emitir Parecer de Isenção de IMT
27			Divulgar Bolsa de Terras
28	Formação Profissional Específica Setorial (Agricultura)	DGADR	Reconhecer Formadores
29			Certificar Entidades Formadoras
30			Homologar Ações de Formação
31			Emitir Certificados de Formação Profissional
32			Homologar Certificados de Formação Profissional
33	Análises Laboratoriais		Efetuar Análises Laboratoriais
34	Avisos Agrícolas - Serviço Nacional de Avisos Agrícolas	DGAV	Recolher Dados
35			Assegurar Funcionamento das Estações Meteorológicas
36			Emitir Avisos ou Alertas

ID	Área / tema	Entidade Coordenadora	Serviço / Atividade
37			Estabelecer Parceria para Avisos Agrícolas
38			Gerir Assinantes de Avisos Agrícolas
39	Informação Agrária	GPP	Assegurar a Execução do Plano Amostral Anual da Rede de Informação de Contabilidades Agrícolas (RICA)
40		GPP	Assegurar o Cálculo do Valor de Produção Padrão (VPP)
41		GPP	Assegurar o Acompanhamento dos Mercados Agrícolas
42		INE	Elaborar Relatório Mensal do Estado da Cultura e Previsão de Colheita (ECPC)
43		INE	Elaborar Anualmente Quadro de Produção Vegetal (QPV)
44	Produtos Fitofarmacêuticos para Uso Profissional	DGAV	Autorizar Venda e Distribuição
45			Emitir Cartões de Operadores
46			Emitir Cartões de Aplicadores
47			Autorizar Aplicação Terrestre
48			Autorizar Aplicação em Zonas Urbanas, Lazer e Vias de Comunicação
49			Autorizar Aplicação Aérea
50			Controlar Venda

ID	Área / tema	Entidade Coordenadora	Serviço / Atividade
51			Controlar Aplicadores e Equipamentos
52			Fiscalizar face a Denúncia
53			Monitorizar Aplicação Aérea
54	Exercício da Atividade Pecuária (NREAP)	DGADR	Emitir Parecer sobre Pedido de Autorização Prévia (Explorações Classe 1)
55			Emitir Licença de Exploração (Explorações Classe 1)
56			Emitir Título de Exploração (Explorações Classe 2)
57			Emitir Licença de Exploração após Reexame (Explorações Classe 1)
58			Emitir Título de Exploração após Reexame (Explorações Classe 2)
59			Emitir Título de Exploração (Explorações Classe 3)
60			Fiscalizar
61	Valorização Agrícola de Lamas	DGADR	Avaliar Plano de Gestão de Lamas
62			Avaliar Declarações de Planeamento de Operações de Lamas (DPO)
63			Fiscalizar Aplicação de Lamas
64	Recursos Hídricos	DGADR	Apoiar Exploração de Aproveitamentos Hidroagrícolas



ID	Área / tema	Entidade Coordenadora	Serviço / Atividade
65			Emitir Parecer sobre a Pertinência da Pesquisa de Resíduos de PFF em Águas de Consumo Público
66	Estabelecimentos Agroindustriais	IAPMEI	Coordenar Licenciamento (Tipologia 1 e 2 (SIR))
67	Património Vitícola	IVV	Atualizar Património Vitícola
68			Confirmar Plantação de Vinha
69			Confirmar Arranque de Vinha
70	Produtos Tradicionais de Qualidade com Designações Legalmente Protegidas	DGADR	Colaborar no processo de Qualificação de Produtos Agrícolas e Alimentícios
71			Divulgar Produtos Qualificados
72	Segurança e Qualidade Alimentar	DGAV	Certificar Qualidade Alimentar (Origem Não Animal) à Importação
73			Certificar Qualidade Alimentar (Origem Não Animal) à Exportação
74			Atribuir Número de Operador Hortofrutícola
75	Inspeção Fitossanitária	DGAV	Inspeção Fitossanitária à Importação
76			Inspeção Fitossanitária à Exportação
77			Autorizar Emissão de Passaporte Fitossanitário

ID	Área / tema	Entidade Coordenadora	Serviço / Atividade
78			Controlar Unidades Industriais de Tratamento de Madeira de Coníferas (UITM) - Nemátodo do Pinheiro
79			Licenciar Operadores de Material de Propagação Vegetativa (Viveiros)
80			Inspeção Fitossanitária dos Materiais de Propagação Vegetativa
81	Controlo da Fitossanidade	DGAV	Supervisionar Material de Propagação Vegetativa
82			Certificar Material de Propagação Vegetativa
83			Prospecção de Organismos de Quarentena e Prejudiciais
84			Controlar Operadores de Materiais de Propagação Vegetativa
85			Emitir Pareceres sobre Sanidade Vegetal
86	Organismos Geneticamente Modificados	DGAV	Verificar Condições de Cultivo
87			Divulgar Cultivo
88	Pesca e Aquicultura		Emitir Licença de Pesca Lúdica
89			Compensações Forfetárias à Pesca (Retiradas)
90		DGRM	Licenciar Embarcações de Pesca Local e de Pesca Apeada

ID	Área / tema	Entidade Coordenadora	Serviço / Atividade
91	Olival	DRAP	Emitir Parecer prévio para Arranque
92	Conversões de Culturas	IFAP	Reconverter em modo de Produção Biológica
93	Intempéries	AG PDR2020	Intempéries/Seguros - (Confirmação de prejuízos e elaboração dos respetivos relatórios)
94	Associativismo Agrícola e Rural	DGADR	Reconhecer Sociedade Agrícola de Grupo
95			Reconhecer Natureza Agrícola de Cooperativas
96			Reconhecer Associações de Beneficiários e Regantes
97			Apoiar a Constituição de Juntas de Agricultores
98	Agrupamentos e Organizações de Produtores	IFAP	Reconhecer Organizações ou Agrupamentos de Produtores
99		IFAP	Aprovar Pedido de Externalização
100		IFAP	Aprovar Pedido de Alteração de Títulos de Reconhecimento

ID	Área / tema	Entidade Coordenadora	Serviço / Atividade
101		IFAP	Apoiar a Constituição de Organizações de Produtores
102		GPP	Acompanhar Programas Operacionais
103		IFAP	Analisar Pedidos de Pagamento de Programas Operacionais
104		GPP	Elaborar anualmente Relatório de âmbito Regional sobre a Aplicação da Portaria
105		GPP	Controlar Retiradas de Mercado
106	Rede Rural Nacional – Ponto Focal Regional		Divulgar Informação pelos Membros
107			Participar nas Atividades da Estrutura Técnica de Animação da RRN
108			Organizar Atividades a nível Regional
109	Controlo anual de Ajudas Diretas	IFAP	Controlar Ajudas Diretas e Outros Apoios
110	Controlo anual de Processos e Produtos	DGAV	Controlar Processos e Produtos ao nível da Segurança Alimentar
111	Zonas Vulneráveis	DGADR	Divulgar Obrigações dos Agricultores
112			Apoiar a Elaboração de Planos de Fertilização
113			Aprovar Plano de Utilização de Águas Drenadas
114			Dispensar Análises Foliares
115			Emitir Parecer sobre Quantidade máxima de azoto a aplicar a Culturas

ID	Área / tema	Entidade Coordenadora	Serviço / Atividade
116			Autorizar Armazenamento de Efluentes Pecuários
117			Emitir Parecer sobre Utilização de Lamas de Depuração
118			Controlar Concentração de Nitratos ao nível das Parcelas
119	Património Fundiário	DRAP	Gerir Património Fundiário - Rendeiros do Estado
120	Reforma Agrária	-	Emitir Parecer
121	Vendas de Mercado	DRAP	Emitir Declaração de Agricultor para Venda no Mercado
122	Superfície Agrícola	DRAP	Confirmar Superfície Agrícola
123	Aparcamento	ICNF	Aparcar Gado
124	Plano de Recuperação Ambiental e Paisagística	-	Emitir Parecer sobre Plano de Recuperação Ambiental e Paisagística
125	Solos Rurais	DRAP	Emitir Parecer de Utilização Não Agrícola

 Primeiro grupo de macroprocessos selecionados
 Segundo grupo de macroprocessos selecionados

APÊNDICE F – DESCRIÇÃO DA FICHA DE CATÁLOGO

A Ficha de Catálogo é um documento que inclui um conjunto de informação caracterizadora de um serviço, incluindo a sua descrição na perspetiva de processos.

Elemento	Descrição
Nome (designação) do serviço	<p>Nome pelo qual o serviço é referido.</p> <p>É necessário contemplar a possibilidade de um serviço ser referido por várias designações diferentes. Assim, deverá ser mantida uma lista de sinónimos ou nomes alternativos para o serviço.</p>
Tema	<p>Vários serviços poderão estar relacionados com um mesmo tema ou assunto.</p> <p>A lista de serviços produzida pelas DRAPs revela a noção de que vários processos aparecem associados a um mesmo tema.</p> <p>Com este elemento procura-se identificar esse tema.</p> <p>Este elemento poderá desaparecer ou ser substituído por outro(s) que facilite(m) a agregação de vários serviços com alguma afinidade.</p>
Entidade que atribui um serviço às DRAPs	<p>Não é competência das DRAPs a definição dos serviços que vão prestar. A responsabilidade pela prestação destes serviços é-lhe atribuída por entidades governamentais ligadas à governação de aspetos tais como a agricultura, pescas, florestas, ambiente, entre outros.</p> <p>Este elemento permite identificar a entidade que atribui às DRAPs a responsabilidade pela execução de um serviço.</p>
Diploma legal que determina a delegação do serviço	<p>Legislação em que é atribuída às DRAPs a responsabilidade pela prestação de um serviço ou conjunto de serviços.</p>
SLAs (<i>Service level Agreements</i>) - Acordo de Nível de Serviço	<p>A contratualização de um serviço deverá ter associado um acordo de nível de serviço – <i>Service Level Agreement</i> – SLA.</p> <p>O SLA define níveis de qualidade esperados no desempenho de um serviço bem como as contrapartidas pela sua realização.</p> <p>O SLA traduz um comprometimento e responsabilização mútuos entre a entidade prestadora de serviços e quem a contratualiza.</p> <p>Na situação atual não existe a definição de SLA entre as DRAPs e as entidades que lhe atribuem a responsabilidade pela execução de um serviço. Admite-se, no entanto, que tal possa vir a acontecer.</p>
Diploma (ou diplomas) legal nacional que se aplica na execução do serviço	<p>Identificação do(s) diploma(s) legal(is) que se aplica(m) na execução do serviço.</p>
Diploma (ou diplomas) legal europeu que se aplica na execução do serviço	<p>Idêntico ao anterior, mas referindo-se a legislação de âmbito Europeia.</p>

Elemento	Descrição
Código MEF	Código MEF – Macroestrutura Funcional do Estado – a atribuir à documentação produzida no âmbito da execução de um serviço.
Plataforma(s) informática(s) utilizada(s) na execução do serviço	<p>Identificação da(s) plataforma(s) informática(s) utilizada(s) na execução do serviço.</p> <p>Na execução de um serviço poderão estar envolvidas mais do que uma plataforma informática.</p> <p>As plataformas informáticas poderão ter sido desenvolvidas pelas DRAPs ou poderão ser disponibilizadas pelas entidades que atribuem às DRAPs a responsabilidade de execução de um serviço.</p> <p>Diferentes DRAPs poderão recorrer a diferentes plataformas informáticas para a execução de um mesmo serviço.</p>
Repositórios utilizados	<p>Identificação dos repositórios de informação utilizados no âmbito da execução de um serviço.</p> <p>Os repositórios poderão armazenar informação relacionada com o objeto do serviço ou informação relacionada com a execução do serviço.</p> <p>Os repositórios poderão estar enquadrados nas plataformas informáticas utilizadas.</p>
Privacidade e segurança	Identificação do nível de privacidade e de segurança associados à informação manuseada no âmbito da execução do serviço.
Formulários utilizados	<p>Identificação dos formulários utilizados no âmbito da execução do serviço.</p> <p>São de particular relevância os formulários a serem preenchidos pelas entidades que recorrem aos serviços (e.g., cidadãos).</p>
Competências necessárias para a execução de um serviço	<p>Identificação das competências necessárias à execução de um serviço.</p> <p>Refere-se a conhecimentos e aptidões que os executores do serviço deverão possuir.</p> <p>Haverá situações em que a execução de um serviço não exige competências especiais.</p>
Requisitos adicionais para a execução de um serviço	Identificação de requisitos adicionais que os executores do serviço deverão possuir.
Enquadramento do serviço em processo supra (envolvendo outras instituições)	<p>Referência à existência de um processo em que o serviço em causa se integra.</p> <p>Tal processo poderá não ser da responsabilidade das DRAPs. Tipicamente serão processos da responsabilidade das entidades que atribuem às DRAPs a responsabilidade de execução de um serviço.</p>
Frequência de ocorrência	<p>Indicação do número médio de ocorrências do serviço num determinado período de tempo.</p> <p>Não existindo historial, este valor poderá ser estimado.</p> <p>Este número é usado para efeito do planeamento de atividades e da estimativa dos recursos necessários para a execução do serviço.</p>
Tempo médio de execução do serviço	<p>Indicação do tempo médio de execução do serviço.</p> <p>Não existindo historial, este valor poderá ser estimado.</p>

Elemento	Descrição
Forma de ocorrência	Indicação de como decorrem as solicitações de execução do serviço: se estas ocorrem dentro de um período pré-definido, se podem ocorrer em qualquer altura ou outras possibilidades.
Entidades internas com que participam na execução do serviço	Identificação das unidades organizacionais (e.g., divisões organizacionais) envolvidas na execução do serviço.
Entidades externas com que a DRAP interage na execução do serviço	Identificação de entidades com que a DRAP interage na execução do serviço, para além da entidade que solicita a execução do serviço.
Quem suscita a execução do serviço	Identificação de entidade que desencadeia a execução do serviço. Em alguns casos a execução de um serviço acontecerá pela verificação de determinadas condições ou pelo calendário definido.
Cliente	Identificação da entidade que poderá ser definida como o <i>cliente</i> do serviço, ou seja, a entidade que beneficia diretamente da execução do serviço.
Responsável pelo serviço	Funcionário das DRAPs a que foi atribuída a responsabilidade pelo serviço.
Indicadores de desempenho	Indicadores a usar para medir o desempenho de um serviço. Sugere-se que para cada serviço sejam definidos indicadores que cubram as diversas dimensões do desempenho tais como as definidas no BSC (<i>Balanced Score Card</i>) - Financeira; Clientes; Processos internos; Aprendizagem e crescimento.
Matriz de objetivos- <i>stakeholders</i>	Técnica para a caracterização de um serviço perspectivado como processo. Identifica os vários <i>stakeholders</i> do processo, os seus objetivos e ainda objetivos partilhados e objetivos conflitantes.
Diagrama IGOE	Técnica para a caracterização de um serviço perspectivado como processo. IGOE é um acrónimo de: <i>Input, Guides, Outputs, Enablers</i> .
Tabela SIPOC	Técnica para a caracterização de um serviço perspectivado como processo. IGOE é um acrónimo de: <i>Suppliers, Inputs, Process, Outputs, Customers</i> .
Descrição BPMN	Descrição das atividades/tarefas que constituem um processo usando a notação BPMN.

APÊNDICE G – AÇÕES DE FORMAÇÃO

Neste apêndice faz-se uma descrição das duas ações de formação realizadas, a Formação 1 que abordou os tópicos de arquitetura e caracterização de processos a Formação 2 que abordou os tópicos de desenho e modelação de processos. As duas ações de formação são descritas em detalhe nas próximas secções.

Formação 1 - Arquitetura e caracterização de processos

Data	Local	Hora de início	Hora de término
14 de novembro de 2016	Centro de Formação do Coto, Caldas da Rainha	11h00	17h30

Objetivos:

1. Preencher um questionário de aferição de orientação a processos;
2. Distribuir os primeiros cinco macroprocessos pelos técnicos das DRAPs;
3. Trabalhar em equipa no âmbito da caracterização dos macroprocessos do Catálogo de Serviços;
4. Debater o trabalho desenvolvido;
5. Analisar um macroprocesso específico do Catálogo de Serviços;
6. Apresentar a plataforma Moodle e posterior inscrição dos técnicos das DRAPs;
7. Breve introdução a plataformas de ensino à distância sobre a temática de BPM;
8. Instalar a ferramenta de modelação BPMN Bizagi.

Resultados Atingidos e Conteúdos Disponibilizados:

1. A equipa de projeto UMinho elaborou um questionário com o objetivo de aferir o nível de conhecimentos e preocupações dos técnicos das DRAPs no que toca à orientação de processos. Este questionário foi preenchido neste dia de ação de formação por todos os técnicos das DRAPs presentes;
2. A versão mais recente do Catálogo de Serviços, primeira versão, foi apresentada na ação de formação de modo a distribuir os cinco macroprocessos escolhidos na reunião de arranque, pelos técnicos das DRAPs. Foram constituídas cinco equipas, cada uma com três elementos

pertencentes a DRAPs diferentes. Os cinco macroprocessos foram distribuídos aleatoriamente pelas cinco equipas;

3. A equipa de projeto UMinho efetuou uma apresentação sobre os aspetos características que deverão ser considerados para na caracterização de cada macroprocesso (esta sistematização da caracterização de macroprocessos foi designada por *Ficha de Catálogo*. Foi pedido a cada uma das equipas constituídas que procurasse preencher a Ficha de Catálogo para os macroprocessos atribuídos à equipa.
4. Após a reunião em equipa, foi pedido a um dos elementos das equipas para apresentar os resultados obtidos. Seguiu-se um debate entre todos os técnicos das DRAPs e constatou-se que esse debate foi útil na medida em que permitiu o emergir das diferentes sensibilidades, experiência e conhecimento por parte dos elementos das equipas. Com o apoio prestado pela equipa de projeto UMinho na ação de formação, foram apresentados exemplos, casos práticos, o que permitiu que os técnicos das DRAPs conseguissem compreender o nível de detalhe e de informação que devem ter na caracterização dos macroprocessos. Através desse debate, surgiram novos elementos que deveriam ser incorporados na caracterização dos macroprocessos;
5. A equipa de projeto UMinho verificou que os técnicos das DRAPs apresentaram dificuldades em perceber a cadeia de valor presente em cada um dos macroprocessos. Desse modo, optaram por analisar um dos macroprocessos existente no primeiro grupo de cinco macroprocessos, neste caso o macroprocesso número 1 - GCM. Desta forma o debate foi facilitado e mais interativo devido à utilização do macroprocesso GCM como contexto;
6. A equipa de projeto UMinho apresentou uma plataforma de partilha de documentos e que permite interação entre os formadores e formandos, a plataforma Moodle. Cada elemento das DRAPs tem de efetuar a sua inscrição para ter acesso aos conteúdos disponibilizados pela equipa de projeto UMinho. Apesar de os formadores terem insistido para que todos se inscrevessem, verificou-se que a maioria dos técnicos das DRAPs não o fez;
7. A equipa de projeto UMinho fez uma breve introdução às técnicas de modelação de processos, neste caso a notação BPMN que foi disponibilizada no Moodle;
8. A equipa de projeto UMinho pediu para que todos os técnicos das DRAPs instalassem a ferramenta de modelação Bizagi na sua máquina pessoal. No entanto, e tal como aconteceu na inscrição na plataforma Moodle, apenas alguns instalaram a ferramenta.

Data	Local	Hora de início	Hora de término
15 de novembro de 2016	Centro de Formação do Coto, Caldas da Rainha	10h00	17h45

Objetivos:

1. Apresentar técnicas de delimitação de macroprocessos;
2. Apresentar matrizes e diagramas presentes na Ficha de Catálogo elaborada pela equipa de projeto UMinho;
3. Construir, em equipa, a Ficha de Catálogo para cada macroprocesso.

Resultados Atingidos e Conteúdos Disponibilizados:

1. Neste dia de ação de formação, a equipa de projeto UMinho começou por efetuar uma apresentação sobre a caracterização de macroprocessos. De seguida, os formadores apresentaram cinco questões que os técnicos das DRAPs deveriam responder para caracterizar os macroprocessos e processos inerentes:

- 1- Quando é que uma instância do processo começa?
- 2- Quando é que se pode considerar um processo concluído?
- 3- Que tipo de objetos estão a ser trabalhados no processo?
- 4- Quem participa no processo, incluindo possíveis sistemas?
- 5- Quem é o proprietário do processo?

Com a apresentação destas questões surgiram dúvidas por parte dos técnicos das DRAPs no sentido em que existem processos que estão em plena mudança e, apesar da pertinência das questões, as respostas poderão ser diferentes devido às mudanças nos processos. A questão colocada aqui foi o facto de perceber como é que é possível atualizar essa informação constantemente. A equipa de projeto UMinho explicou que o processo teria de estar disponível num repositório único das DRAPs para que o responsável por esse processo consiga executar as devidas alterações ao mesmo.

2. A equipa de projeto UMinho apresentou um conjunto de diagramas e matrizes que fazem parte da Ficha de Catálogo. Foram apresentados os diagramas SIPOC e IGOE, explicando em pormenor cada um deles, fazendo a atribuição das colunas do Catálogo de Serviços aos diagramas apresentados.

3. A equipa de projeto UMinho pediu para que, fora deste dia de formação, as equipas DRAPs interagissem, através das ferramentas disponibilizadas, de modo a trabalharem a Ficha de Catálogo correspondente ao seu macroprocesso que está disponível na Moodle. Desse modo, cada equipa ficou responsável por submeter via Moodle uma nova Ficha de Catálogo.

Data	Local	Hora de início	Hora de término
21 de novembro de 2016	Centro de Formação do Coto, Caldas da Rainha	10h50	17h45

Objetivos:

1. Analisar a Ficha de Catálogo do macroprocesso 1-GCM;
2. Trabalhar em equipa no Catálogo de Serviços para obter uma lista final dos primeiros cinco macroprocessos a trabalhar;
3. Analisar as propostas de cada equipa de trabalho;
4. Selecionar dois a três processos dos cinco macroprocessos selecionados.

Resultados Atingidos e Conteúdos Disponibilizados:

1. Nesta ação de formação, a equipa responsável pelo macroprocesso 1-GCM apresentou a Ficha de Catálogo aos restantes técnicos das DRAPs preenchida através das informações recolhidas no terreno. Foram discutidos alguns atributos tais como o código MEF apresentado, os formulários disponibilizados, os despachos, a frequência do serviço e as entidades coordenadoras.
2. Passando para o Catálogo de Serviços, foi disponibilizada a segunda versão na Moodle para que todas as equipas analisassem os cinco macroprocessos escolhidos anteriormente e os processos identificados. Foi pedido pela equipa de projeto UMinho que todas as equipas analisassem o macroprocesso que lhes foi atribuído fazendo uma proposta de alteração tanto ao nível do macroprocesso como dos processos identificados.
3. Todas as equipas apresentaram as suas propostas para que estas fossem analisadas e discutidas entre todos os técnicos das DRAPs. Com esta discussão, originou-se uma nova versão do Catálogo de Serviços, versão três.

4. Após obtida a nova versão do Catálogo de Serviços, em discussão com os técnicos das DRAPs, foram selecionados dois a três processos dos cinco macroprocessos identificados. Essa seleção permitiu definir quais os processos que seriam modelados nas próximas ações de formação, sendo que os técnicos das DRAPs responsáveis pelos processos, teriam de obter e recolher informações relevantes para a sua correta modelação.

Formação 2 - Desenho e modelação de processos

Data	Local	Hora de início	Hora de término
22 de novembro de 2016	Centro de Formação do Coto, Caldas da Rainha	10h00	17h30

Objetivos:

1. Apresentar notação BPMN;
2. Desenhar e modelar exemplos de processos;
3. Demonstrar ferramenta de apoio à modelação - Bizagi;
4. Demonstrar curso *online* de modelação em BPMN;
5. Criar um espaço virtual de partilha de documentação (Dropbox);
6. Trabalhar em equipa na modelação dos processos em BPMN.

Resultados Atingidos e Conteúdos Disponibilizados:

1. A equipa de projeto UMinho começou por realizar uma apresentação introdutória à notação BPMN 2.0, disponibilizando-a via Moodle;
2. Foram apresentados alguns exemplos de processos modelados em BPMN aos vários técnicos das DRAPs.
3. De seguida foi feita uma demonstração em Bizagi associada ao macroprocesso 1-GCM. A equipa de projeto UMinho alertou para o facto que a ferramenta permite alguma colaboração entre os seus utilizadores, permitindo partilhar modelos, colaborar no desenho dos processos e comunicar entre os utilizadores no decorrer da modelação dos processos. A equipa de projeto UMinho disponibilizou um conjunto de posters no Moodle no que diz respeito à notação e modelação em BPMN;

4. A equipa de projeto UMinho sugeriu que os técnicos das DRAPs consultassem o *Elearning* do Bizagi e elaborassem o curso de modelação disponível *online*. Foi feita uma demonstração acerca desse curso e das vantagens que o mesmo traria no desenrolar da modelação dos processos;
5. A equipa de projeto UMinho criou uma pasta partilhada na Dropbox designada DRAP_BPMN, adicionando cada um dos técnicos das DRAPs à mesma para que possam guardar os processos de modelação e serem analisados pela equipa de projeto UMinho;
6. A equipa de projeto UMinho pediu que os técnicos das DRAPs se reunissem em equipa para que experimentassem a ferramenta de modelação e fizessem uma primeira tentativa de modelação dos seus processos em BPMN. Todas as equipas foram acompanhadas pela equipa de projeto UMinho de modo a esclarecer dúvidas tanto ao nível da ferramenta Bizagi como da notação BPMN 2.0.

Data	Local	Hora de início	Hora de término
28 de novembro de 2016	Centro de Formação do Coto, Caldas da Rainha	10h50	17h55

Objetivos:

1. Discutir as propostas dos técnicos das DRAPs ao Catálogo de Serviços;
2. Selecionar segundo grupo de cinco macroprocessos;
3. Trabalhar em equipa na modelação dos processos;

Resultados Atingidos e Conteúdos Disponibilizados:

1. Através das várias propostas enviadas pelos técnicos das DRAPs na plataforma Moodle, a equipa de projeto UMinho criou uma nova versão do Catálogo de Serviços. Essa versão foi discutida com os técnicos das DRAPs no sentido de debater aquilo que tinha sido proposto por cada DRAP e aquilo que deveria realmente constar no Catálogo de Serviços, obtendo uma nova versão do mesmo. Esta discussão ocupou toda a manhã da ação de formação;
2. Depois de obtida a nova versão do Catálogo de Serviços, foi pedido aos técnicos das DRAPs que seleccionassem mais cinco macroprocessos para elencar a lista dos dez macroprocessos finais a modelar. Essa lista de dez macroprocessos encontra-se definida na secção 3.2;

3. A equipa de projeto UMinho pediu para que os técnicos das DRAPs se reunissem em equipa para continuarem a modelar os processos em BPMN do primeiro grupo de macroprocessos, contando com a ajuda da equipa de projeto UMinho para tirar possíveis dúvidas. Desta reunião em equipa foram obtidos novos modelos em BPMN tendo em conta os processos selecionados para modelação.

Data	Local	Hora de início	Hora de término
29 de novembro de 2016	Centro de Formação do Coto, Caldas da Rainha	9h30	17h30

Objetivos:

1. Apresentar os processos modelados correspondentes ao macroprocesso de cada equipa;
2. Discutir as várias modelações de processos;
3. Atribuir o segundo grupo de cinco macroprocessos pelas equipas das DRAPs.

Resultados Atingidos e Conteúdos Disponibilizados:

1. Cada equipa das DRAPs apresentou os seus processos modelados aos restantes elementos para que todos pudessem visualizar e dar a sua opinião;
2. Através da apresentação dos processos modelados pelas várias equipas, a equipa de projeto UMinho optou por dar o seu parecer acerca de possíveis alterações nos processos. Além disso, também os técnicos das DRAPs deram a sua opinião tendo em conta aquilo que realmente executam no terreno acerca dos respetivos processos. Esta discussão preencheu a maior parte do tempo da formação;
3. Tendo em conta o segundo grupo de cinco macroprocessos selecionados na ação de formação anterior, foi pedido que cada equipa voluntariamente se candidatasse a cada um dos macroprocessos, tendo em conta os critérios definidos na secção 3.1, nomeadamente a disponibilidade ao acesso à informação para modelar os processos correspondentes ao macroprocesso. Todas as equipas chegaram a um consenso acerca do macroprocesso que ficariam responsáveis, ficando de recolher informação junto dos gestores dos processos em causa.

Data	Local	Hora de início	Hora de término
5 de dezembro de 2016	Centro de Formação do Coto, Caldas da Rainha	10h40	18h00

Objetivos:

1. Apresentar tecnologias sobre Transformação Digital;
2. Apresentar diagrama de trabalho inerente à Transformação Digital;
3. Trabalhar em equipa utilizando os conceitos transmitidos sobre Transformação Digital e aplicando-os aos macroprocessos do Catálogo de Serviços
4. Apresentar o trabalho realizado em equipa;
5. Avaliar trabalho em equipa;
6. Selecionar dois a três processos do segundo grupo de cinco macroprocessos escolhidos do Catálogo de Serviços;
7. Caracterizar os processos selecionados.

Resultados Atingidos e Conteúdos Disponibilizados:

1. A equipa de projeto UMinho apresentou um conjunto de conteúdos no que toca às atividades e tecnologias presentes na Transformação Digital, disponibilizando-os no Moodle;
2. A equipa de projeto UMinho apresentou um diagrama relacionado com os conteúdos apresentados, explicando cada uma das abordagens apresentadas;
3. Os técnicos das DRAPs reuniram-se em equipa e foi distribuído material de trabalho para facilitar o trabalho das equipas. (diagrama em formato A2 da tela de transformação digital, post-its e marcadores). Cada equipa deveria identificar possíveis alternativas ao macroprocesso que ficou responsável do primeiro grupo de cinco macroprocessos, no sentido de facilitar os procedimentos necessários à sua execução;
4. Todas as equipas fizeram a apresentação do seu diagrama explicando a sua abordagem no macroprocesso que ficou responsável;
5. Ao longo das apresentações em equipa, foi pedido que cada equipa, avaliasse o trabalho e a explicação dada pelos elementos tendo em conta as várias vertentes identificadas através de um formulário criado pela equipa de projeto UMinho;

6. A equipa de projeto UMinho apresentou a última versão do Catálogo de Serviços e pediu para que todos os técnicos das DRAPs, em consenso, seleccionassem dois a três processos de cada um dos macroprocessos do segundo grupo originando uma nova versão do Catálogo de Serviços;
7. Para cada um dos processos seleccionados, a equipa de projeto UMinho optou por percorrer cada um deles e questionar os técnicos das DRAPs sobre pontos específicos que permitissem preencher o diagrama IGOE de cada um deles.

Nesta sessão foi ainda distribuído pela equipa de projeto UMinho aos técnicos das DRAPs um dos livros de apoio ao curso - *Fundamentals of Business Process Management*, dos autores Dumas et al. (2013).

Data	Local	Hora de início	Hora de término
12 de dezembro de 2016	Centro de Formação do Coto, Caldas da Rainha	10h30	17h30

Objetivos:

1. Apresentar em equipa os modelos em BPMN em relação ao segundo grupo dos cinco macroprocessos;
2. Discutir e esclarecer modelação dos processos apresentados;
3. Alterar processos no Catálogo de Serviços em consequência da modelação.

Resultados Atingidos e Conteúdos Disponibilizados:

1. Cada equipa de trabalho apresentou os processos pelos quais ficou responsável no segundo grupo dos cinco macroprocessos, explicando aquilo que é executado ao longo de cada processo. A apresentação de todos os processos preencheu toda a manhã de formação, bem como uma parte da tarde;
2. A partir das várias apresentações surgiram novas propostas de modelação oriundas da equipa de projeto UMinho e dos técnicos das DRAPs. No decorrer das apresentações, foram surgindo dúvidas acerca da notação correta a utilizar em determinados casos de modelação, sendo prontamente esclarecidas pela equipa de projeto UMinho;

3. Como resultado, os técnicos das DRAPs sentiram necessidade de alterar/eliminar processos na Ficha de Catálogo atual. No final do dia de formação foi obtida uma nova versão da Ficha de Catálogo.

Data	Local	Hora de início	Hora de término
13 de dezembro de 2016	Centro de Formação do Coto, Caldas da Rainha	9h30	18h30

Objetivos:

1. Análise aprofundada da última versão do Catálogo de Serviços.

Resultados Atingidos e Conteúdos Disponibilizados:

1. Neste último dia de ação de formação, a equipa de projeto UMinho optou por percorrer linha a linha a última versão do Catálogo de Serviços. Esta análise detalhada do Catálogo de Serviços originou novos processos, eliminou processos que não eram das competências das DRAPs e serviu para recolher informação sobre cada um dos processos do Catálogo de Serviços. Com estas alterações foi obtida a última versão do Catálogo de Serviços, em Apêndice 2. Visto que o Catálogo de Serviços é bastante extenso, todo o dia da formação foi utilizado para rever com pormenor cada processo.

APÊNDICE H – GUIÃO DAS ENTREVISTAS

1. Avaliar o funcionamento das DRAPs, as suas práticas de trabalho antes das ações de formação:

- Com que frequência é que as DRAPs se reúnem para discutir aspetos comuns? Como é que as DRAPs interagem entre si? Existe comunicação ou cada uma trabalha isoladamente? Com quem e de que forma é que se reúnem para resolver os problemas? Quais são os pontos de contacto? Existe resistência para fazer reuniões com todas as DRAPs? O que resulta dessas reuniões, como é partilhado para dentro da organização? Quem é que fica responsável por essa partilha? Que tipo de dificuldades existem na partilha dessa informação? Identifique quais são as principais dificuldades. Vocês têm plataformas integradas com todas as DRAPs?

2. Perceber como foi feita a seleção dos formandos:

- Quanto às ações de formação, foi indicado por alguém a frequentar as ações de formação? Quem é que o/a informou que iria participar nas ações de formação? O que lhe foi dito sobre o que seria desenvolvido nas ações de formação e consultoria? No caso da DRAP a que pertence, quem é que delineou quem eram os participantes das ações de formação?
- Para além de si, que outras pessoas deveriam ter estado nas ações de formação? Porque é que seleccionaria essas pessoas?

3. Avaliar as técnicas e ferramentas de caracterização e modelação de processos:

- Que conhecimento tinha sobre a linguagem BPMN?
- Quão difícil foi aprender a linguagem BPMN?
- Na sua opinião, acha que dentro das DRAPs fazem gestão de processos? Se sim, como?
- Acha que a linguagem BPMN deve ser adotada nos processos da Administração Pública? Se sim, explique a sua opinião.
- Quais foram as principais dificuldades que sentiu na modelação dos processos? Considera que as técnicas e ferramentas utilizadas para fazer a inventariação e racionalização dos processos foram as mais corretas?
- O SIPOC e o IGOE, tal como foi falado nas ações de formação, são muito semelhantes e, por isso, deve ser escolhido apenas um deles. Qual seria a sua escolha? Porquê? Voltaria a utilizar estes instrumentos para descrever um novo serviço?

- Considera que a matriz de objetivos/ *stakeholders* foi difícil de preencher?
- Foi difícil preencher toda a informação pedida na Ficha de Catálogo ao longo das ações de formação? Explique as dificuldades que sentiu e como fez para as contornar.

4. Análise da evolução ao nível da orientação a processos:

- Logo no início das ações de formação realizou um questionário sobre a orientação a processos nas DRAPs. Sabemos que a mudança ao nível dos processos é um processo lento principalmente na Administração Pública o que significa que se avaliarmos novamente a orientação a processos da organização esta terá, provavelmente, resultados idênticos. No entanto, no decorrer das ações de formação foi adquirindo conhecimentos que provavelmente o levaram a mudar o seu pensamento acerca daquilo é desenvolvido nas DRAPs correto? Sendo assim e, tendo em conta a forma como as DRAPs estão organizadas, depois das ações de formação o que é que mudou? Ao nível dos departamentos, das equipas que executam as atividades, ficou tudo igual? Foram reorganizados departamentos e reagrupadas novas equipas? (analisar a 1ª dimensão de Reijers - Estrutura organizacional)
- Depois de ter passado este tempo das ações de formação, quando pensa num serviço que prestam, o que é que ficou diferente? Em relação aos termos que usa, à descrição mais ou menos pormenorizada, à utilização dessas descrições de processos no seu dia a dia de trabalho. (analisar 2ª dimensão de Reijers - Foco)
- Depois de fazer o catálogo de serviços e de todas as discussões que foram ocorrendo durante as ações de formação, o que é que mudou face à documentação dos processos e à sua perceção sobre os mesmos? Foram documentados novos processos para que ficasse tudo descrito e atualizado? As descrições dos processos que ficaram documentadas após as ações de formação, ajudaram-no a executar os processos? Recorreu alguma vez a essas descrições para perceber como um processo devia ser executado? Ficou alguém responsável por manter esse catálogo atualizado? (analisar 2ª dimensão de Reijers - Foco)
- Houve alguma mudança em termos de aplicações existentes nas DRAPs? Ou seja, foi introduzida alguma plataforma que permitiu suportar os processos referidos nas ações de formação? Se houve, foi colocada em todas as DRAPs? É uma plataforma integrada com todas as DRAPs? (analisar 2ª dimensão de Reijers - Foco)
- Ao nível dos indicadores de desempenho dos processos, sentiu que após as ações de formação, foram tidos em conta novos indicadores? (por exemplo, analisaram o tempo que demora a fazer

determinada tarefa, analisaram o retorno que foi obtido em cada processo) (analisar 3ª dimensão de Reijers - Mensuração)

- Tendo em conta que existem intervenientes diretamente ligados aos serviços/processos, existe algum momento em que eles conversam entre si? O facto de ter frequentado estas ações de formação fez com que esses intervenientes dos processos o envolvessem em alguma situação? Ou seja, o facto de ter adquirido competências na área da modelação de processos fez com que essas pessoas olhassem para si como uma mais valia dentro da organização? Como é que a informação é disseminada dentro das DRAPs? (analisar 4ª dimensão de Reijers - Posse)
- Depois de ter participado nestas ações de formação e consultoria é capaz de ver um processo e descrevê-lo em BPM?
- Quando pensa num serviço perspectiva-o de maneira diferente? Isto quer dizer, a forma como estrutura o seu pensamento acerca dele, a forma como o descreve, a área a que pertence está mais clara? Ficou a entender melhor os serviços que prestam e isso ajudou-o a perceber as necessidades dos clientes? (analisar 5ª dimensão de Reijers - Cliente)

5. Uniformização dos processos:

- Como é que chegaram à versão inicial de arrumação dos processos (versão 0)?
- Quais os critérios que utilizaram? Dividiram através de áreas? Foi um acordo com todas as DRAPS? Foram os elementos presentes nas ações de formação que originaram essa lista inicial? Levaram essa lista a aprovar a alguém superior?
- Está satisfeito com a arrumação atual que foi sendo desenvolvida nas ações de formação? Acha que a lista se encontra mais arrumada do que a versão inicial?
- Como é que foi evoluindo a sua perspetiva acerca da arrumação dos processos? Justifique em que sentido.

6. Resultados das ações de formação no seu trabalho:

- Acha que o que aprendeu nestas ações de formação terá impacto na organização? Como? Porquê?
- Acha que vai mudar alguma coisa na sua rotina de trabalho? A área em que trabalha vai ser afetada? Se sim, em que sentido é que acha que alguma coisa vai mudar e quais as áreas que poderão ser mais afetadas dentro das DRAPs?

- Até que ponto as mudanças na organização vão facilitar/difícultar o seu trabalho diário? Alguém o/a avisou de quais as mudanças que poderá ser alvo? Se sim quem? Como é que reagiu a essas possíveis mudanças?

7. Vantagens/Desvantagens do Portal:

- Este projeto culmina com um portal único das DRAPs. Que benefícios/prejuízos é que as DRAPs vão ter depois de implementado o Portal único? Com a utilização desse Portal as DRAPs ficarão mais eficientes?

8. Vantagens/Desvantagens do e-Catálogo:

- Foi proposto pela equipa de projeto UMinho elaborar um projeto com um grupo de alunos que originaria um e-catálogo para as DRAPs. Acha que esse e-catálogo será uma mais valia no seu trabalho? O que é que espera dessa plataforma?